

Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Daniel Madureira Rodrigues Siqueira

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS:  
UMA PROPOSTA METODOLÓGICA**

Tese de Doutorado

Florianópolis

2006

Daniel Madureira Rodrigues Siqueira

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS:  
UMA PROPOSTA METODOLÓGICA**

Tese de Doutorado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de  
Produção da Universidade Federal de Santa  
Catarina, como requisito parcial para obtenção do  
título de Doutor em Engenharia de Produção

Orientador: Gregório Jean Varvakis Rados, Ph.D.

Florianópolis

2006

S618a Siqueira, Daniel Madureira Rodrigues

Avaliação da qualidade em serviços: uma proposta metodológica /  
Daniel Madureira Rodrigues Siqueira; orientador Gregório Jean  
Varvakis Rados – Florianópolis, 2006.  
213 f.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina,  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2006.

Inclui bibliografia.

1. Gestão de serviços. 2. Qualidade em serviços. 3. Avaliação da  
qualidade. I. Rados, Gregório Jean Varvakis. II. Universidade Federal  
de Santa Catarina. III. Título.

CDU 658.56

Daniel Madureira Rodrigues Siqueira

## **AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS: UMA PROPOSTA METODOLÓGICA**

Esta Tese foi julgada e aprovada para obtenção do título de  
**Doutor em Engenharia de Produção** no Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 26 de maio de 2006.

---

**Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.**

Coordenador do Curso

### **BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Ph.D.**

Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

**Profa. Rosângela Schwarz Rodrigues, Dra.**

Universidade Federal de Santa Catarina

---

**Prof. Áurio dos Santos, Dr.**

Universidade do Sul de Santa Catarina

---

**Profa. Sara Joana Gadotti dos Anjos, Dra.**

Universidade do Vale do Itajaí

---

**Prof. Osmar Possamai, Dr.**

Universidade Federal de Santa Catarina

Aos meus pais **Reinaldo** e **Elizabeth**,  
à minha esposa **Cássia**, à minha filha **Maria Júlia**,  
ao meu irmão **Eduardo** e a todos os meus parentes e amigos  
pela paciência, compreensão, incentivo, carinho e apoio, que  
foram fundamentais para vencer este desafio.

## AGRADECIMENTOS

- ✓ A **DEUS** por tudo.
- ✓ Ao professor **Gregório Jean Varvakis Rados**, pela confiança, paciência e competência com que orientou o nosso trabalho.
- ✓ À **Universidade de Federal de Santa Catarina**, aos **Professores e Funcionários** do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.
- ✓ À **Universidade de Cuiabá** pelo apoio concedido para a realização desta pesquisa.
- ✓ Aos **Colegas** do curso de Administração da UNIC e do Departamento de Engenharia de Produção da UFSC pela contribuição e apoio.

“Para fazer um grande sonho se tornar realidade,  
é preciso primeiro se ter um grande sonho”

Hans Selye

... mas, cuidado para este não se tornar "o" grande sonho!

Daniel Madureira R. Siqueira

## RESUMO

SIQUEIRA, Daniel Madureira Rodrigues. **Avaliação da qualidade em serviços:** uma proposta metodológica. 2006. 213 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis 2006.

Este trabalho de tese apresenta uma proposta metodológica para avaliar a qualidade de serviços que busca oferecer aos gestores um suporte efetivo na tomada de decisão em busca da melhoria da qualidade do serviço prestado e a conseqüente satisfação dos clientes. Baseado nas lacunas identificadas na revisão da literatura realizada construiu-se um marco teórico conceitual que sustenta a metodologia desenvolvida. Neste marco, assumiu-se que um sistema de serviço é constituído de um conjunto de elementos que ofertam em seu interior funções de serviço aos clientes. Essas funções, de acordo com a característica básica de sua operação, podem ser classificadas segundo uma tipologia proposta pelo autor. Através desse enquadramento tipológico o analista se orienta para o estabelecimento dos indicadores (determinantes da qualidade) de performance de qualidade de cada uma das funções de serviço ofertadas aos clientes. A estrutura operacional básica da metodologia proposta segue o seguinte fluxo: primeiro deve-se elaborar um mapa representativo da estrutura do sistema do serviço depois, parte-se para uma priorização das variáveis contidas no sistema, para finalmente avaliar a performance de qualidade das funções do serviço. Como produto dessa aplicação apresenta-se aos gestores um conjunto de informações ordenadas, de forma estratificada, hierarquizada e direcionada, que permite que os mesmos tomem melhores decisões visando, a melhoria da qualidade do serviço e a conseqüente satisfação dos clientes. Para validar a metodologia proposta, a mesma foi aplicada em uma empresa do ramo hoteleiro. Cujos resultados permitiram concluir que a mesma atingiu de forma satisfatória os requisitos delineados no trabalho.

**Palavras-chave:** Gestão de serviços. Qualidade em serviços. Avaliação da qualidade.



## ABSTRACT

SIQUEIRA, Daniel Madureira Rodrigues. **Avaliação da qualidade em serviços:** uma proposta metodológica. 2006. 213 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis 2006.

The present thesis presents a methodological proposal to evaluate the quality of services that aims to offer the managers an effective support for decision-making, while searching for improvement in the quality of services provided and consequent satisfaction of clients. Based on the gaps found in the review of the literature, a conceptual theoretical mark was built, which sustains the developed methodology. In this mark, it was assumed that a service system is constituted by a set of elements that offer in their interior service functions to the clients. These functions, according to the basic characteristic of their operation, may be classified by a typology proposed by the author. Through this typological framing, the analysts orientate themselves to the establishment of indicators (determiners of quality) of quality performance of each one of the service functions offered to clients. The basic operational structure of the proposed methodology follows the following sequence: first, a representative map of the structure of the service system must be elaborated; then, the system variables are prioritized; and finally the performance of the quality of service functions is evaluated. As a result of this application, an ordered, hierarchical and directed set of information is presented to the managers, which enables them to take better decisions aiming the improvement of the quality of service and satisfaction of clients. To validate the proposed methodology, it was applied to a company in hotel business, which results led to the conclusion that it met satisfactorily the requirements described in the work.

**Keywords:** Service management. Service quality. Evaluation of quality.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 - Apresentação do fluxo básico de trabalho realizado na pesquisa .....	23
Figura 2.1 - O sistema de produção .....	28
Figura 2.2 - O sistema SERVUCTION .....	42
Figura 2.3 - Modelo de gerenciamento orientado para o mercado.....	43
Figura 2.4 - Exemplo de um ciclo de serviços para um supermercado .....	46
Figura 2.5 - Os momentos da verdade iniciais e finais, normalmente críticos.....	47
Figura 2.6 - Momentos de encontro com o cliente e as atividades de retaguarda suportando a qualidade do serviço.....	48
Figura 2.7 - Matriz produto-processo de manufatura .....	54
Figura 2.8 - Classificação dos processos de serviços.....	60
Figura 3.1 - Qualidade percebida do serviço.....	70
Figura 3.2 - Natureza e determinantes de expectativas do consumidor relativas ao serviço.....	74
Figura 3.3 - Expectativas - satisfação dos clientes.....	77
Figura 3.4 - <i>Continuum</i> de satisfação.....	77
Figura 3.5 - Faixa de expectativas .....	78
Figura 3.6 - Zona de tolerância ou aceitabilidade.....	79
Figura 3.7 – O modelo de Johnston de gerenciamento das percepções .....	82
Figura 3.8 - Fatores de encantamento e insatisfação .....	82
Figura 3.9 - Gerenciando as percepções de uma clínica .....	84
Figura 3.10 - Desempenho adequado satisfaz ao cliente .....	85
Figura 3.11 - Fatores de enriquecimento para encantar o cliente .....	86
Figura 3.12 - Resultado da insatisfação .....	86
Figura 3.13 - Fatores de enriquecimento compensam a falha .....	87
Figura 3.14 - Insatisfação muda a zona de tolerância.....	87
Figura 3.15 - Encantamento muda a zona de tolerância.....	88
Figura 3.16 - Modelo conceitual de qualidade de serviço .....	90

Figura 4.1 - Modelo conceitual que suporta a metodologia proposta para avaliar a qualidade de serviços.....	113
Figura 5.1 - Demonstração da estrutura geral da metodologia proposta .....	125
Figura 5.2 - Exemplo genérico de apresentação dos resultados da análise de prioridades dos elementos do serviço .....	134
Figura 5.3 - Exemplo genérico de apresentação dos resultados da análise de prioridades das funções dos elementos de serviço.....	136
Figura 5.4 - Exemplo genérico de apresentação de um mapa de prioridades do serviço.....	138
Figura 5.5 - Exemplo genérico - mapa dos determinantes críticos de sucesso.....	139
Figura 5.6 - Exemplo genérico de apresentação de um mapa da qualidade do serviço.....	146
Figura 6.1 - Mapa de prioridades: apresentação dos resultados por elementos.....	163
Figura 6.2 - Mapa de prioridades: apresentação dos resultados por função.....	165
Figura 6.3 - Mapa de prioridades: apresentação dos resultados por DCS – determinantes críticos de sucesso .....	169
Figura 6.4a - Mapa da qualidade ELEMENTO - 1: recepção .....	175
Figura 6.4b - Mapa da qualidade ELEMENTO - 2: telefonia .....	176
Figura 6.4c - Mapa da qualidade ELEMENTO - 3: saguão .....	177
Figura 6.4d - Mapa da qualidade ELEMENTO - 4: apartamento.....	178
Figura 6.4e - Mapa da qualidade ELEMENTO - 5: restaurante.....	179
Figura 6.4f - Mapa da qualidade ELEMENTO - 6: piscina.....	180
Figura 6.4g - Mapa da qualidade ELEMENTO - 7: estacionamento.....	181

## LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 - Características dos bens e serviços.....	31
Quadro 2.2 - Abordagem dos conceitos na metodologia proposta para avaliar a qualidade de serviços.....	36
Quadro 2.3 - Definições de serviços .....	37
Quadro 2.4 - Características dos serviços e suas implicações .....	41
Quadro 2.5 - Estendendo a natureza do auto serviço .....	56
Quadro 2.6 - Relacionamento com os clientes.....	56
Quadro 2.7 - Personalização e julgamento em serviços .....	57
Quadro 2.8 - Qual é a natureza da demanda do serviço em relação ao fornecimento?	57
Quadro 2.9 - Método de atendimento em serviços.....	58
Quadro 2.10 - Matriz de processo de serviços .....	58
Quadro 2.11a - As contingências do projeto em serviços profissionais e serviços em massa.....	63
Quadro 2.11b - As contingências do controle em serviços profissionais e serviços em massa.....	63
Quadro 2.11c - As contingências do melhoramento em serviços profissionais e serviços em massa.....	64
Quadro 3.1 - O significado de qualidade .....	67
Quadro 4.1 - Tipologia das funções de serviço .....	118
Quadro 4.2 - Listagem geral de determinantes da qualidade de serviços - sugerida....	120
Quadro 5.1 - Exemplo genérico de um mapa da estrutura do serviço .....	129
Quadro 6.1 - Cronograma resumido das atividades de pesquisa na empresa objeto de estudo.....	151
Quadro 6.2 - Listagem e classificação das funções ofertadas pelo hotel .....	154
Quadro 6.3 - Mapeamento das funções de serviço ofertadas pelo hotel .....	155
Quadro 6.4a - Mapa da estrutura do serviço .....	157
Quadro 6.4b - Mapa da estrutura do serviço .....	158

## LISTA DE TABELAS

Tabela 5.1 - Exemplo genérico de apresentação dos resultados da análise de prioridades dos elementos do serviço .....	134
Tabela 5.2 - Exemplo genérico de apresentação dos resultados da análise de prioridades das funções dos elementos de serviço .....	135
Tabela 5.3 - Exemplo genérico de apresentação de um mapa de prioridades do serviço .....	137
Tabela 5.4 - Exemplo genérico - mapa dos determinantes críticos de sucesso.....	138
Tabela 5.5 - Exemplo genérico de apresentação de um mapa da qualidade do serviço .....	145
Tabela 6.1 - Mapa de prioridades: apresentação dos resultados por elementos .....	162
Tabela 6.2 - Mapa de prioridades: apresentação dos resultados por função .....	164
Tabela 6.3a - Apresentação dos resultados da análise de prioridade: mapa completo.	166
Tabela 6.3b - Apresentação dos resultados da análise de prioridade: mapa completo.	167
Tabela 6.4 - Mapa de prioridades: apresentação dos resultados por DCS – determinantes críticos de sucesso .....	168
Tabela 6.5a - Mapa da qualidade ELEMENTO - 1: recepção .....	175
Tabela 6.5b - Mapa da qualidade ELEMENTO - 2: telefonia .....	176
Tabela 6.5c - Mapa da qualidade ELEMENTO - 3: saguão .....	177
Tabela 6.5d - Mapa da qualidade ELEMENTO - 4: apartamento .....	178
Tabela 6.5e - Mapa da qualidade ELEMENTO - 5: restaurante .....	179
Tabela 6.5f - Mapa da qualidade ELEMENTO - 6: piscina.....	180
Tabela 6.5g - Mapa da qualidade ELEMENTO - 7: estacionamento.....	181
Tabela 6.6 - Listagem dos determinantes críticos da qualidade do serviço em estudo.	184
Tabela 6.7a - Estrutura geral dos dados da pesquisa: avaliação das prioridades.....	187
Tabela 6.7b - Estrutura geral dos dados da pesquisa: avaliação das prioridades.....	188
Tabela 6.8a - Estrutura geral dos dados da pesquisa: avaliação da qualidade .....	189
Tabela 6.8b - Estrutura geral dos dados da pesquisa: avaliação da qualidade .....	190

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
<b>1.1 Relevância do estudo e problema de pesquisa .....</b>	<b>18</b>
<b>1.2 Objetivos do trabalho.....</b>	<b>21</b>
1.2.1 <i>Objetivo geral .....</i>	21
1.2.2 <i>Objetivos específicos .....</i>	21
<b>1.3 Procedimentos metodológicos .....</b>	<b>22</b>
<b>1.4 Limites do trabalho .....</b>	<b>23</b>
<b>1.5 Contribuição e originalidade .....</b>	<b>24</b>
<b>1.6 Estrutura do trabalho .....</b>	<b>26</b>
<b>CAPÍTULO 2 - O SISTEMA DE OPERAÇÕES DE SERVIÇO .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1 O conceito de sistema de operações .....</b>	<b>27</b>
2.1.1 <i>Entradas – (insumos/recursos).....</i>	29
2.1.2 <i>Transformação – (processamento) .....</i>	30
2.1.3 <i>Saídas – (produtos).....</i>	31
2.1.4 <i>Monitoramento e controle.....</i>	31
<b>2.2 O conceito de valor, funções e desempenho .....</b>	<b>32</b>
2.2.1 <i>O conceito de valor .....</i>	32
2.2.2 <i>O conceito de função .....</i>	34
2.2.3 <i>O conceito de desempenho.....</i>	35
<b>2.3 Definições e características dos serviços .....</b>	<b>36</b>
<b>2.4 Características do sistema de operações de serviço .....</b>	<b>41</b>
2.4.1 <i>O modelo SERVUCTION .....</i>	41
2.4.2 <i>Modelo de gerenciamento de serviço orientado para o mercado.....</i>	43
2.4.3 <i>Momentos de encontro do serviço .....</i>	45
2.4.4 <i>Adicionando valor ao ciclo de serviços.....</i>	47
2.4.5 <i>Determinantes da qualidade em serviços.....</i>	49

2.4.6 Medidas de desempenho .....	52
<b>2.5 Tipologia das operações de serviço.....</b>	<b>53</b>
<b>2.6 Considerações finais do capítulo .....</b>	<b>64</b>
<b>CAPÍTULO 3 - AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS .....</b>	<b>66</b>
<b>3.1 Qualidade em serviços .....</b>	<b>66</b>
3.1.1 O significado de qualidade .....	66
3.1.2 O significado de qualidade em serviços .....	68
3.1.3 O sistema de informações sobre a qualidade em serviços .....	71
3.1.4 Ouvir sistematicamente o cliente.....	72
<b>3.2 Entendendo as expectativas e percepções dos clientes.....</b>	<b>73</b>
<b>3.3 O modelo de JOHNSTON de gerenciamento das percepções .....</b>	<b>81</b>
3.3.1 Fatores de qualidade do serviço .....	82
3.3.2 Sugestões de utilização do Modelo de Johnston .....	84
<b>3.4 O modelo de análise dos GAPs da qualidade.....</b>	<b>88</b>
3.4.1 Gerenciando os GAPs da qualidade .....	91
<b>3.5 A ferramenta SERVQUAL .....</b>	<b>97</b>
<b>3.6 Considerações finais do capítulo .....</b>	<b>103</b>
<b>CAPÍTULO 4 - MARCO TEÓRICO CONCEITUAL.....</b>	<b>105</b>
<b>4.1 Limites conceituais da pesquisa .....</b>	<b>105</b>
<b>4.2 Modelo conceitual da metodologia proposta .....</b>	<b>111</b>
4.2.1 Funções de serviço .....	115
4.2.2 Tipologia das funções de serviço .....	115
4.2.3 Elementos de serviço .....	119
4.2.4 Determinantes da qualidade em serviço .....	119
<b>4.3 Estrutura geral de operação da metodologia proposta .....</b>	<b>121</b>
<b>4.4 Considerações finais do capítulo .....</b>	<b>122</b>
<b>CAPÍTULO 5 - APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA .....</b>	<b>124</b>
<b>5.1 Denominação da metodologia proposta .....</b>	<b>124</b>

<b>5.2 Método de estruturação e operação da metodologia proposta .....</b>	<b>125</b>
5.2.1 <i>Estrutura geral da metodologia proposta.....</i>	125
5.2.2 <i>FASE – I: Mapeamento da estrutura do serviço.....</i>	126
5.2.3 <i>FASE – II: Estabelecimento de prioridades .....</i>	129
5.2.4 <i>FASE – III: Avaliação da qualidade .....</i>	139
<b>5.4 Considerações finais do capítulo .....</b>	<b>147</b>
 <b>CAPÍTULO 6 - APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA.....</b>	<b>149</b>
<b>6.1 Definição do objeto de estudo .....</b>	<b>149</b>
6.1.1 <i>Motivos da escolha da empresa.....</i>	149
6.1.2 <i>Identificação do objeto de estudo.....</i>	150
<b>6.2 Aplicação da metodologia proposta.....</b>	<b>151</b>
6.2.1 <i>Período de realização das pesquisas.....</i>	151
6.2.2 <i>Entrevistas iniciais – corpo diretor.....</i>	151
6.2.3 <i>FASE – I: Mapeamento da estrutura .....</i>	152
6.2.3.1 <i>Introdução .....</i>	152
6.2.3.2 <i>Procedimentos metodológicos adotados.....</i>	153
6.2.3.3 <i>Etapa – 1.1: Estruturação das funções de serviço .....</i>	154
6.2.3.4 <i>Etapa – 1.2: Elaboração do mapa de funções.....</i>	155
6.2.3.5 <i>Etapa – 1.3: Definição dos determinantes da qualidade das funções .....</i>	156
6.2.3.6 <i>Etapa – 1.4: Elaboração do mapa da estrutura do serviço.....</i>	156
6.2.3.7 <i>Considerações finais da FASE – I: Mapeamento da estrutura representativa do serviço .....</i>	159
6.2.4 <i>FASE – II: Estabelecimento de prioridades .....</i>	160
6.2.4.1 <i>Introdução .....</i>	160
6.2.4.2 <i>Procedimentos metodológicos adotados.....</i>	160
6.2.4.3 <i>Etapa – 2.1: Elaboração do instrumento de coleta de dados .....</i>	161
6.2.4.4 <i>Etapa – 2.2: Definição e investigação da amostra .....</i>	161
6.2.4.5 <i>Etapa – 2.3: Elaboração do mapa de prioridades .....</i>	162
6.2.4.6 <i>Considerações finais da FASE – II: Estabelecimento de prioridades .....</i>	170



6.2.5 FASE – III: Avaliação da qualidade .....	171
6.2.5.1 Introdução .....	171
6.2.5.2 Procedimentos metodológicos adotados .....	171
6.2.5.3 Etapa – 3.1: Estabelecimento da estratégia de avaliação .....	172
6.2.5.4 Etapa – 3.2: Elaboração do instrumento de coleta de dados .....	172
6.2.5.5 Etapa – 3.3: Definição e investigação da amostra .....	173
6.2.5.6 Etapa – 3.4: Elaboração do mapa da qualidade.....	173
6.2.5.7 Etapa – 3.5: Análise dos resultados encontrados .....	182
6.2.5.8 Considerações finais da FASE – III: Avaliação da qualidade .....	184
<b>6.3 Estrutura dos dados obtidos na pesquisa .....</b>	<b>185</b>
<b>6.4 Considerações finais do capítulo .....</b>	<b>191</b>
<b>CAPÍTULO 7 - CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA NOVOS TRABALHOS.....</b>	<b>193</b>
<b>7.1 Conclusões .....</b>	<b>193</b>
<b>7.2 Sugestões para novos trabalhos .....</b>	<b>196</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>198</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>208</b>

## **CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO**

### **1.1 Relevância do estudo e problema de pesquisa**

Apesar da grande influência do setor de serviços no cotidiano dos clientes, nem sempre eles estão satisfeitos com a qualidade e o valor daquilo que recebem. Normalmente se queixam de falta de cortesia dos funcionários, entregas demoradas e com atraso, horários de atendimento inconvenientes, procedimentos complicados e uma lista de outros problemas.

Por um outro lado, os fornecedores de serviços freqüentemente parecem ter um conjunto bastante diferente de preocupações. Muitos reclamam da dificuldade de obter lucro, encontrar profissionais qualificados e motivados ou contentar os clientes.

Algumas empresas parecem acreditar que o caminho mais seguro para o sucesso financeiro reside em cortar custos e eliminar itens desnecessários. Há quem chegue a dar a impressão de que poderia realizar uma operação muito mais eficiente se não fossem os clientes que continuam a fazer demandas inconvenientes e costumam confundir as coisas no processo de operação do serviço (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Contrariando os argumentos acima, percebe-se em quase todo campo de atividade a existência de fornecedores de serviços que sabem como satisfazer seus consumidores e, ao mesmo tempo, administrar operações produtivas, lucrativas e dotadas de pessoal agradável e competente.

Os serviços, de uma forma ou de outra, sempre estiveram presentes no dia-a-dia das pessoas, mas sua complexidade e diversidade aumentaram significativamente durante o último século.

O fenômeno da globalização e o desenvolvimento tecnológico, dentre outros fatores, vêm originando uma série de transformações na relação cliente/empresa.

De um lado, clientes experimentam e exigem novos produtos; de outro, empresas buscam desenvolver bens e serviços que venham satisfazê-los.

Nesse contexto, muitas organizações de sucesso procuram implementar estratégias para conquistar um maior número de clientes, partindo do pressuposto que quanto mais satisfeitos estiverem, maiores as possibilidades de aumentarem seus relacionamentos e, conseqüentemente, os resultados financeiros. Um fato negativo é que muitas empresas adotam meios com esse fim de forma bastante empírica, apoiando as decisões em crenças bem-intencionadas de que as ações e as decisões de alguém serão em benefício da empresa, mas a maioria dos gerentes tem pouca evidência para dar suporte a suas ações e, portanto, diminuir riscos.

Propõe-se, então, que a opinião dos clientes seja ouvida antes de se alocarem recursos para a melhoria dos serviços, antes mesmo de se tomar qualquer ação. Investir nisso e não obter resultados é não só um desperdício, como também uma redução na credibilidade da causa pela qualidade (ALBRECHT, 1998; JOHNSTON, 1995b; GRÖNROOS, 1995; GIANESI; CORRÊA, 1996; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985, 1988).

Quando os investimentos não produzem resultados, a alta administração tem menos motivação para investir mais. Sendo assim, as empresas precisam estabelecer um processo de avaliação sobre a qualidade de serviços capaz de fornecer dados oportunos e importantes aos dirigentes na tomada de decisões; precisam criar um sistema de informações sobre qualidade de serviços e não apenas realizar um estudo (BERRY, 1995).

É nesse contexto que a realização do presente trabalho torna-se relevante, pois possibilita aos gestores a tomada de decisões voltadas à melhoria da qualidade do serviço, segundo evidências concretas da performance do sistema sob a ótica dos clientes.

As linhas de pesquisa voltadas a tal avaliação definem amplamente o conceito de qualidade em serviço como sendo a comparação entre os níveis de expectativa que os clientes possuíam antes de usufruírem do serviço com os níveis de percepção obtidos depois do atendimento.

Caso esses últimos superem aqueles primeiros, a qualidade do serviço mostra-se excepcional; caso sejam aproximados, mostra-se satisfatória; e caso os níveis de percepção sejam menores que os de expectativa, a qualidade mostra-se insatisfatória.

Assumindo que a avaliação da qualidade de serviços acontece no ambiente de *front office*, alguns pesquisadores defendem a tese de que ela ocorre especificamente nos momentos da verdade de um ciclo de serviços, através do julgamento de performance de alguns determinantes da qualidade associados à cada momento do ciclo (NORMANN, 1991, 1993; ALBRECHT, 1998; JOHNSTON, 1995b; GRÖNROOS, 1995; GIANESI; CORRÊA, 1996).

Outra linha de pesquisadores entende que para avaliar a qualidade de um serviço basta estabelecer um modelo de determinantes da qualidade e questioná-lo junto aos clientes. Nesse questionamento são comparados os níveis de expectativa com a performance da qualidade percebida pelos clientes em cada um dos determinantes, através de uma escala numérica. A diferença entre o esperado e o percebido resulta no fator de qualidade do determinante ou do grupo/categoria a que este pertence (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985, 1988; ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1993; ZEITHAML; BERRY, 1985; ZEITHAML; BITNER, 2003; BATESON; HOFFMAN, 2001; CRONIN; TAYLOR, 1992).

Apesar das diversas tentativas vistas na literatura para se estabelecer uma ferramenta de avaliação da qualidade de serviços ainda não foi identificada nenhuma que apresentasse consenso por parte dos pesquisadores e gestores de serviços.

Acredita-se que um dos fatores mais relevantes que implicam na baixa adoção desse tipo de ferramenta pelas empresas prestadoras de serviços é o fato de nenhuma delas permitir aos gestores identificar com clareza quais elementos e funções efetivamente compõem o negócio e quais os fatores a serem avaliados pelos clientes em cada uma das funções que o serviço oferece.

Se os gestores possuem dificuldades de visualizar e entender com clareza a amplitude do ambiente no qual o processo de avaliação da qualidade será aplicado, bem como os resultados que a empresa terá com a efetivação deste, naturalmente, sentem-se inseguros e, em consequência, não os adotam. Preferem continuar tomando decisões de forma empírica para a melhoria da qualidade do serviço e assumir riscos passíveis de minimização se essas fossem embasadas por informações racionais que levassem em conta a opinião dos clientes.

As constatações acima motivaram esta pesquisa, que procura caminhar em direção ao desenvolvimento de uma metodologia para avaliar a qualidade de serviços que elucide o seguinte problema:

**Como oferecer suporte à tomada de decisão nas operações de serviço, a partir da avaliação da qualidade percebida pelos clientes?**

## **1.2 Objetivos do trabalho**

### *1.2.1 Objetivo geral*

Elaborar uma proposta metodológica para avaliar a qualidade de serviços e propiciar melhorias efetivas na tomada de decisão e, conseqüentemente, no serviço ofertado aos clientes.

### *1.2.2 Objetivos específicos*

- Permitir que os gestores de serviço visualizem, de forma clara e objetiva, *o que* está sendo avaliado, *como* acontece esse processo no ambiente interno da empresa, *onde* ocorrem as investigações e *o quanto* os clientes estão satisfeitos com os serviços recebidos;
- propor um método de avaliação da qualidade, de aplicação simplificada, que possa ser otimizado e permita investigações e tomadas de decisão priorizadas e direcionadas para a melhoria da qualidade das operações de serviço e, conseqüentemente, da satisfação dos clientes;
- verificar a aplicabilidade da metodologia proposta em um determinado tipo de organização de serviço.

### 1.3 Procedimentos metodológicos

De acordo com os objetivos e a finalidade deste trabalho, a pesquisa realizada possui caráter *descritivo e quantitativo*.

O aspecto descritivo é evidenciado no momento da aplicação da fase I da metodologia proposta (Mapeamento da estrutura do serviço), quando é realizada a descrição do modelo representativo do sistema de serviço pesquisado.

Já o caráter quantitativo é focado na aplicação das fases II e III (Análise de prioridades e Avaliação da qualidade, respectivamente).

Na fase II são quantificados os diversos graus de importância (prioridade) que os clientes empreendem para cada uma das variáveis pesquisadas no sistema de serviço. Esta etapa acontece através da adoção do método de entrevista direcionada com o suporte de um formulário investigativo.

Procedimento similar ocorre na operação da fase III, quando, para a realização das avaliações da qualidade do serviço prestado, utiliza-se um formulário investigativo junto a uma amostra de clientes, cujo intuito é levantar o grau de performance das variáveis ofertadas no sistema de serviço em questão.

Este trabalho também pode ser considerado uma *pesquisa aplicada* devido à finalidade prática, concretizada na definição de conceitos e requisitos e na estruturação de uma proposta metodológica que atenda a estes últimos.

Quanto aos meios voltados à consecução do objetivo geral, utiliza-se a *pesquisa bibliográfica* com o propósito de conhecer as características dos serviços, o significado da qualidade em serviços, as ferramentas teóricas relacionadas à avaliação dessa qualidade e o método do *estudo de caso* para a validação da metodologia proposta em uma organização real. Este foi realizado em uma empresa do ramo hoteleiro, localizada na cidade de Cuiabá-MT.

Os dados necessários para a aplicação da metodologia foram coletados por meio de entrevistas com gestores, operadores, clientes e por observações diretas.

A realização da pesquisa seguiu basicamente o fluxo apresentado na figura 1.1.

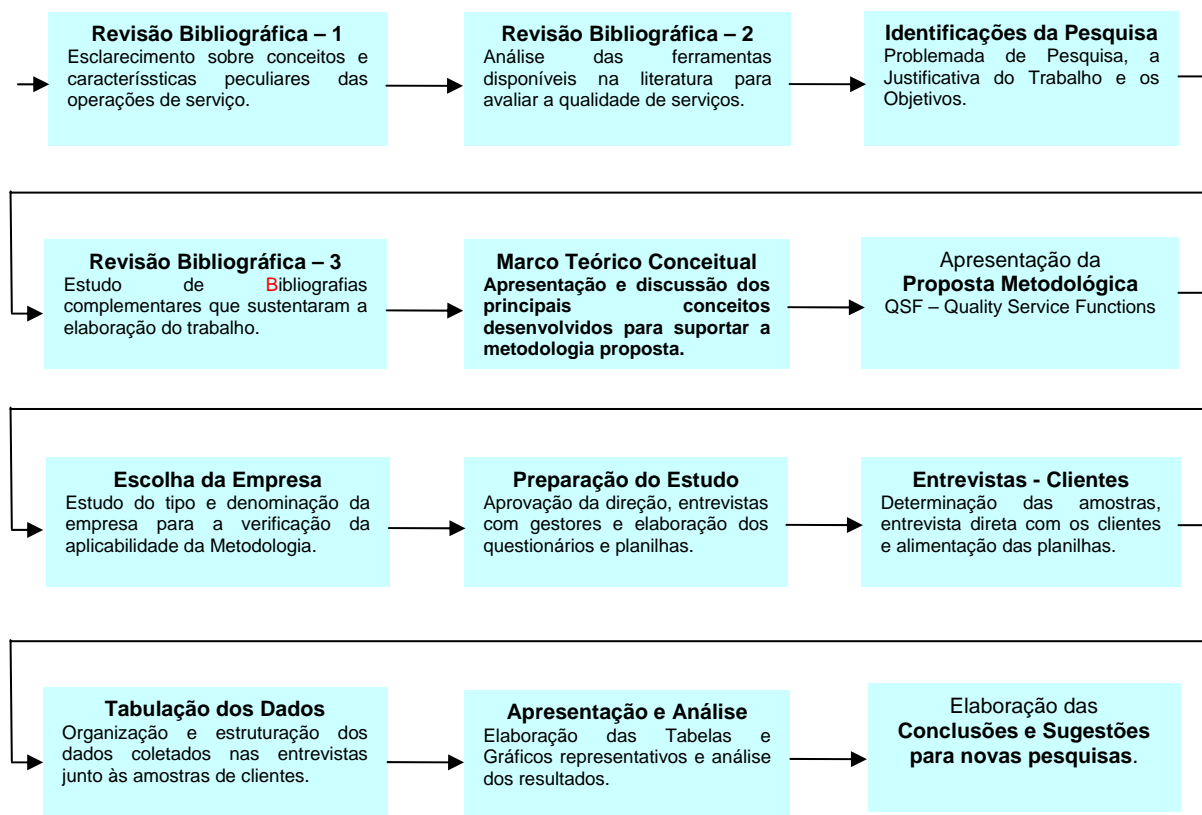


Figura 1.1 – Apresentação do fluxo básico de trabalho realizado na pesquisa

## 1.4 Limites do trabalho

Não se pretende, neste trabalho, efetuar estudos sobre as estratégias competitivas delineadas pela empresa, nem sobre as características do público-alvo, tampouco investigar se o projeto do pacote de serviços foi devidamente estabelecido para satisfazer às expectativas da clientela e atender às estratégias empresariais. Dessa forma, parte-se do pressuposto de que os gestores conhecem os delineamentos estratégicos da instituição, bem como os determinantes de qualidade mais relevantes para servir ao cliente.

Outro fator limitante é que a estrutura e a forma de operação da metodologia proposta estão direcionadas à aplicação em tipos de serviços nos quais a interação do cliente com a estrutura e com os processos do serviço ocorre de forma ativa.

## 1.5 Contribuição e originalidade

A metodologia para avaliar a qualidade de serviços proposta nesta tese vem preencher uma lacuna operacional e conceitual relevante e inédita.

Diferentemente das metodologias veiculadas na literatura atual, ela consegue ser mais **tangível** aos gestores que as ferramentas hoje disponíveis, no que diz respeito a sua estrutura de acontecimentos (ambiente avaliativo), pois direciona fisicamente e de forma estratificada *onde* (elementos de serviço) acontecem as avaliações, *o que* (funções de serviço) está sendo avaliado em cada elemento de serviço, *como* (determinantes da qualidade) são avaliadas as performances de qualidade das respectivas funções e *quanto* está o valor a performance de todas as variáveis pesquisadas no serviço em questão.

Outro fator relevante deste trabalho é que a metodologia proposta permite aos gestores identificar, através de um Mapa de Prioridades, as variáveis mais críticas ou os fatores mais importantes - sob a ótica dos clientes - para a garantia da qualidade do serviço prestado. Isso possibilita que os dirigentes distingam, de forma **preventiva**, quais são, dentro da estrutura de elementos e funções que a empresa oferece, os determinantes críticos para o sucesso do negócio. Dessa forma, consegue-se direcionar esforços rumo à satisfação dos clientes antes mesmo que aconteça o processo de avaliação da qualidade propriamente dito.

A estrutura da metodologia também pode tornar a sua aplicação **facilitada e otimizada**, visto que possibilita orientar as investigações de performance da qualidade do serviço apenas para alguns elementos ou funções de serviço, aqueles que os gestores considerem interessantes e passíveis de melhorias significativas.

É possível também que os gestores acompanhem somente como está a performance dos DCS – Determinantes Críticos de Sucesso –, fatores imprescindíveis para a garantia da satisfação dos clientes.

Caso queiram um diagnóstico completo da qualidade dos serviços oferecidos pela empresa, eles podem empreender a avaliação de todas as funções ofertadas pelo serviço e, a partir disso, direcionar ações mais específicas de acompanhamento da performance dessa qualidade.



**Conceitualmente**, a metodologia proposta é *inédita* visto que a essência da avaliação da qualidade não é suportada por conceitos até então adotados pelas linhas metodológicas disponíveis na literatura – verificar a qualidade dos serviços através da avaliação de performance de variáveis estabelecidas em momentos da verdade de um ciclo de serviço (JOHNSTON; CLARK, 2002; NORMANN, 1991, 1993; ALBRECHT, 1998; GRÖNROOS, 1995; GIANESI; CORRÊA, 1996) –, nem pela avaliação de dimensões genéricas e pré-estabelecidas conforme apresentadas na escala SERVQUAL e suas variantes (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

A linha conceitual que sustenta a metodologia proposta é a de identificar (mapear), priorizar e avaliar a qualidade percebida pelos clientes nos diversos *elementos, funções e determinantes da qualidade* do serviço pesquisado, de forma a oferecer informações aos gestores para posterior tomada de decisão de melhoria da qualidade do serviço.

É sabido que os conceitos acima mencionados são trabalhados em literaturas relacionadas à elaboração de projetos e otimizações de operações de serviço – (literatura de Análise do Valor, QFD – Desdobramentos das Funções da Qualidade e GQT – Gestão da Qualidade Total). Todavia a adoção desses conceitos em metodologias para avaliar a qualidade de serviços é inédita.

Nesse sentido, considera-se este trabalho relevante para o desenvolvimento da literatura de gestão de serviços, bem como para o aperfeiçoamento da qualidade ofertada pelas empresas desse setor.

A proposta metodológica desenvolvida também é original e propulsora de contribuições significativas para a literatura de operações de serviços, seja na estrutura conceitual adotada, seja no método operacional proposto para avaliar a qualidade desses serviços.

## 1.6 Estrutura do trabalho

Este trabalho está dividido em 7 (sete) capítulos, cujas especificações estão apresentadas a seguir.

- **Capítulo 1:** parte introdutória onde será feita a apresentação da relevância do estudo em questão, do problema de pesquisa, dos objetivos (geral e específicos), dos limites da pesquisa, bem como da sua contribuição e originalidade;
- **Capítulo 2:** realização de revisão bibliográfica voltada ao entendimento dos conceitos e da estrutura dos sistemas de operações de serviço;
- **Capítulo 3:** realização de revisão bibliográfica direcionada à apresentação e discussão dos conceitos de qualidade e qualidade em serviços, seguida da indicação e discussão das ferramentas tradicionais disponíveis na literatura para avaliar a qualidade de serviços;
- **Capítulo 4:** demonstração do marco teórico-conceitual da pesquisa, bem como do seu caráter de relevância e originalidade;
- **Capítulo 5:** apresentação da metodologia proposta para avaliar a qualidade de serviços, denominada QSF – *Quality Service Functions*;
- **Capítulo 6:** validação da metodologia proposta, através da realização de um estudo de caso em uma empresa do ramo hoteleiro;
- **Capítulo 7:** apresentação das conclusões da pesquisa e sugestões para novos trabalhos.

No final são apresentadas as referencias, além dos anexos A e B relativos ao trabalho.

## **CAPÍTULO 2 - O SISTEMA DE OPERAÇÕES DE SERVIÇO**

A qualidade do serviço prestado e a conseqüente satisfação dos clientes estão diretamente vinculadas ao bom desempenho das funções do sistema de operações.

Nesse sentido, os gestores de serviços devem entender os conceitos e as características estruturais e operacionais peculiares a esse tipo de sistema, considerando-os desde a concepção do projeto do serviço até a tomada de decisão de melhoria da qualidade das funções ofertadas.

Levando em conta os fatores acima, este capítulo apresenta uma revisão de literatura cujos objetivos são os seguintes:

- entender os principais conceitos que sustentam um sistema de operações de serviço e o desdobramento deles na metodologia proposta;
- apresentar as peculiaridades, características e classificações dos sistemas de operações de serviço;
- situar os conceitos de qualidade e de qualidade em serviços;
- entender, em linhas gerais, como os clientes avaliam a qualidade de serviços e quais fatores estão envolvidos nesse processo.

### **2.1 O conceito de sistema de operações**

Qualquer operação produz bens ou serviços, ou um misto dos dois, originados através de um processo de transformação. Por transformação entende-se o uso de recursos/insumos para mudar o estado ou a condição de algo para produzir produtos (SLACK, et al., 2000; GAITHER; FRAZIER, 2001; STEVENSON, 2001; DAVIS et al., 2001; MEREDITH; SHAFER, 2002).

Segundo esses autores, um sistema de operações é definido em termos do ambiente, dos insumos, do sistema de transformação, dos produtos e do mecanismo utilizado para monitorar e controlar (ver figura 2.1). No ambiente estão inclusos os aspectos externos do sistema de operações, mas que o influenciam de alguma maneira.

Devido à sua influência, temos que levar o ambiente em consideração, embora esteja fora do controle daqueles que tomam as decisões no sistema. Pelo fato de as variáveis do ambiente externo estarem quase sempre mudando, é necessário monitorar o sistema de operações e tomar uma atitude onde não estiver atingindo o objetivo. Deve ser considerado que muitas vezes os objetivos atuais não estão adequados, indicando a necessidade de serem revisados.

Por outro lado, pode-se estabelecer que não há nada de errado com as metas, mas é preciso tomar uma atitude em relação aos insumos e ao sistema de transformação ou a ambos.

Em qualquer um dos casos, é importante coletar dados continuamente do ambiente, do sistema de operações e dos produtos. Aí, então, com base numa análise dessas informações, pode-se tomar medidas adequadas para ampliar o desempenho geral do sistema.

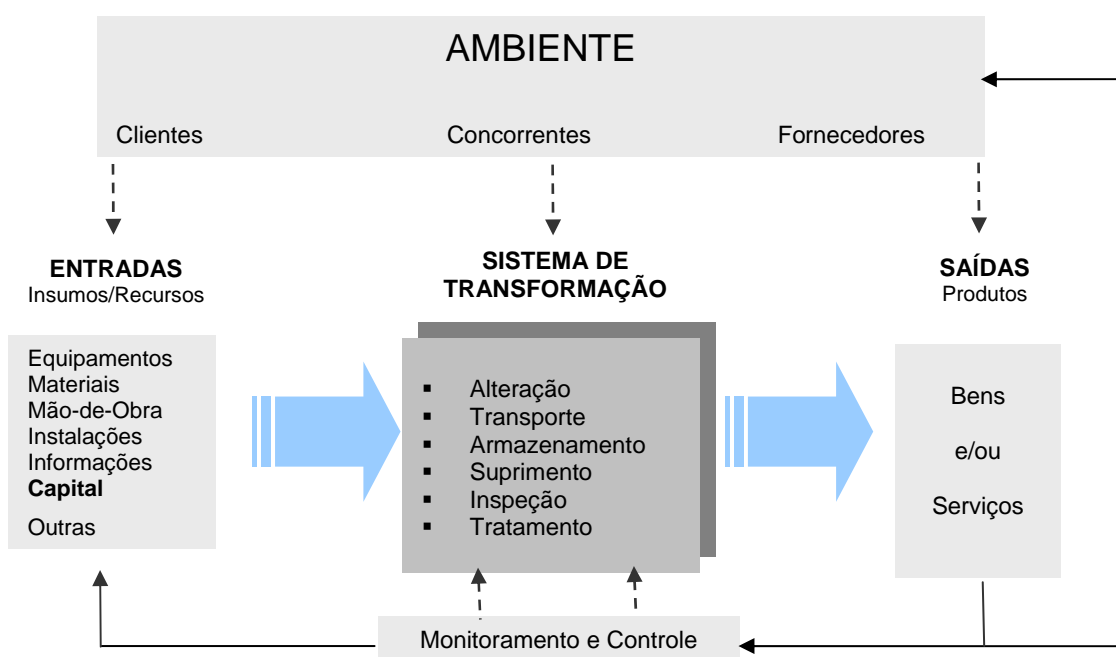


Figura 2.1 – O sistema de produção  
 Fonte: Adaptada de Meredith e Shafer (2002)

Pensar em termos de sistema dá aos tomadores de decisão várias vantagens, por exemplo: a perspectiva dos sistemas concentra-se no modo de interação entre os componentes individuais que os constituem, oferecendo um quadro amplo e completo de toda a situação. Além disso, enfatiza as relações entre os seus vários integrantes.

Caso desconsiderem as relações acima, os tomadores de decisão ficam propensos a um problema denominado subotimização, que ocorre quando parte do sistema é melhorada em detrimento de outras partes e, talvez, da organização como um todo.

É interessante notar que os componentes dos sistemas são sistemas por si sós, denominados subsistemas. Nesse sentido, a estrutura macro de um sistema de operações é formada por uma rede de subsistemas hierarquicamente interligados e interdependentes (MEREDITH; SHAFER, 2002).

### *2.1.1 Entradas (insumos/recursos)*

O conjunto de entradas utilizado num sistema de operações é mais complexo do que se possa supor e geralmente envolve várias outras áreas, tais como marketing, finanças e recursos humanos. Nas entradas ou insumos óbvios estão as instalações, a mão-de-obra, o capital, os equipamentos, as matérias-primas, os materiais, etc.

É fundamental ter tempo suficiente, métodos, parâmetros de qualidade e recursos adequados para executar as operações, cujo setor, na verdade, muitas vezes falha na sua tarefa porque não consegue concluir as atividades dentro da qualidade requisitada e no limite de tempo necessário (SLACK, et al., 2000; GAITHER; FRAZIER, 2001; STEVENSON, 2001; DAVIS et al., 2001; MEREDITH; SHAFER, 2002).

### 2.1.2 Transformação (processamento)

O processo de transformação, segundo Meredith e Shafer (2002), é a parte do sistema que acrescenta valor aos produtos, e, de acordo com Slack et al., (2000), está diretamente relacionado com a natureza de seus recursos de entrada:

- **processamento de materiais:** as operações que processam materiais podem também transformar suas propriedades físicas (como a forma, a composição ou as características), o que ocorre com a maioria das operações de *Manufatura*. Algumas realizam o *Transporte* dos recursos, alterando a sua localização. Outras modificam a posse, como por exemplo, as empresas do setor comercial – *suprimentos*. Finalmente, existem as que executam o *armazenamento* dos recursos, ou seja, estocam ou acomodam os materiais em seus estabelecimentos;
- **processamento de informações:** analogamente ao processamento de materiais, há tipos de sistema de produção que basicamente processam informações alterando a sua *forma* (ex.: contadores), e outros, a *posse* (ex.: pesquisa de mercado). Alguns *estocam* ou *acomodam* a informação (ex.: bibliotecas, bancos), e outros mudam a *localização* (ex.: telecomunicações);
- **processamento de consumidores:** as operações que processam consumidores podem também transformá-los de várias maneiras. Algumas mudam suas *propriedades físicas* de maneira similar aos processadores de materiais (ex.: cabeleireiros, cirurgiões plásticos). Outras *estocam*, ou mais apropriadamente, acomodam-nos (ex.: hotéis). Há aquelas que alteram a *localização* de seus consumidores (ex.: transporte aéreo ou rodoviário). Algumas operações lidam com a transformação do *estado fisiológico* de seus clientes (ex.: hospitais). Finalmente, existem as que se ocupam da transformação do *estado psicológico* deles (ex.: clínicas de psicanálise, empresas de entretenimento em geral).

### 2.1.3 Saídas (produtos)

O sistema de operações geralmente gera dois tipos de produtos: bens e serviços. Normalmente, bens são produtos físicos (tangíveis) e serviços são produtos não-físicos – abstratos (intangíveis).

Mais especificamente, pode-se considerar as características da tabela abaixo para ajudar a distinguir os dois (SLACK, et al., 2000; GAITHER; FRAZIER, 2001; STEVENSON, 2001; DAVIS et al., 2001; MEREDITH; SHAFER, 2002).

<b>Bens</b>	<b>Serviços</b>
Tangível	Intangível
Contato mínimo com o cliente	Contato intenso com o cliente
Participação mínima do cliente na entrega	Participação intensa do cliente na entrega
Consumo adiado	Consumo imediato
Produção intensiva em equipamentos	Produção intensiva em termos de mão-de-obra
Qualidade facilmente medida	Qualidade medida com dificuldade

Quadro 2.1 – Características dos bens e serviços  
Fonte: Adaptado de Meredith e Shafer (2002)

### 2.1.4 Monitoramento e controle

Este tópico abrange a função de monitoramento do desempenho das operações do sistema, com o intuito de detectar as disfunções, e suas causas, entre o que foi planejado e o que foi realizado, para o controle ou ajuste do sistema.

As causas desse desconforto podem ser originadas dos desajustes das variáveis internas (controláveis) – recursos/insumos – ou de alterações de comportamento das variáveis externas (incontroláveis) – forças do ambiente externo.

## **2.2 O conceito de valor, funções e desempenho**

### *2.2.1 O conceito de valor*

Valor é um termo com várias definições e tem sido aplicado de diversas formas nas literaturas relacionadas a gerenciamento, estratégia, finanças, sistemas de informações e marketing (WIKSTROM; NORMANN, 1994).

Seu conceito é multifacetado e possui inúmeras interpretações.

Valor pode ser entendido como sendo os benefícios percebidos na compra de um bem ou serviço através da combinação de atributos físicos deste e de suporte técnico disponível ao seu uso (HUBER; HERMANN; MORGAN, 2001).

Já os sacrifícios percebidos podem ser definidos como todos os custos que o cliente dispensa através do fornecedor no momento da aquisição: preço de compra, transporte, instalação, reparos e manutenção, riscos de falha ou baixa performance (RAVALD; GRÖNROOS, 1996).

O valor percebido pelo cliente deve adquirir uma dimensão mais profunda, que não considere somente o conceito imediato da relação cliente/fornecedor, mas sim as expectativas do consumidor e a responsabilidade da empresa em tratar essas expectativas em um horizonte mais amplo. Isso significa que os fatores ou determinantes (benefícios/sacrifícios) que maximizam o valor percebido pelo cliente, quando se considera a relação cliente/fornecedor como um todo, devem ser investigados (MENDES, 2001).

O valor real de um produto, processo ou sistema é o grau de aceitabilidade de um produto pelo cliente e, portanto, o índice final do valor econômico.

Quanto maior for o valor real de um item sobre outro que tem a mesma finalidade, maior será a probabilidade de vencer a concorrência. Esse valor depende tanto das condições locais quanto temporais. O valor real de um produto é sempre uma entidade relativa e corresponde a uma combinação de tipos específicos de valores. Em geral, aumenta com maiores valores de uso e estima e diminui com o



crescimento do valor de custo. O valor pode, portanto, ser melhorado, relacionando-se as funções ao custo, e essa relação qualitativa pode ser expressa como (CSILLAG, 1995):

$$\text{VALOR} = \text{FUNÇÃO} / \text{CUSTO}$$

Quando o valor é visto pelo lado do **fornecedor**:

$$\text{VALOR} (f) = \text{FUNÇÃO} / \text{CUSTO}$$

Quando visto pelo lado do **cliente**:

$$\text{VALOR} (c) = \text{BENEFÍCIOS RECEBIDOS} / \text{CUSTO (Preço + Esforço)}$$

O valor, quer visto pelo fornecedor, quer visto pelo cliente, pode ser aumentado sobremaneira ao influenciar favoravelmente a função e o custo, isto é, aumentando a “função” e reduzindo o custo, ou mantendo constantes o numerador e o denominador, ou ainda reduzindo o denominador e mantendo o numerador (CSILLAG, 1995).

Desde que o objetivo básico seja desempenhar certa função essencial ao mínimo custo, pode-se concluir que é nessas condições que existirá o valor máximo, ou simplesmente “valor”. Em outras palavras, este corresponde ao menor custo ou dispêndio de recursos para desempenhar funções, tanto para o fabricante quanto para o usuário (CSILLAG, 1995).

A satisfação do cliente é o critério mais importante para a lealdade na recompra (HESKETT et al., 1994) e, mais do que isso, é a chave para a garantia de um relacionamento a longo prazo.

O modelo tradicional de qualidade (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985, 1988) prioriza aquela percebida pelo cliente para a sua satisfação. O fato é que, conforme pesquisas recentes, há uma crítica crescente em relação a esse modelo (ANDERSON; FORNELL; LEHMANN, 1994; IACOBUCCI; GRAYSON; OSTROM, 1994; LILJANDER; STRANDVIK, 1995). Nele, os custos envolvidos na relação cliente/fornecedor, apesar de serem descritos como um dos critérios de avaliação da qualidade, não tem a mesma proporção, nem talvez a mesma

influência, sobre a satisfação dos consumidores que as demais dimensões (segurança, credibilidade, confiança, etc.) de percepção da qualidade, exaustivamente explorada por (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985, 1988; MENDES, 2001).

Nesse sentido, na qualidade percebida tem-se o conceito de "valor", que, dessa forma, mede a satisfação do cliente em relação não somente aos aspectos da qualidade de um bem ou serviço, mas também aos sacrifícios do cliente para sua aquisição e uso. Logo, as organizações precisam entender quais fatores agregam valor para os clientes na ordem de construir vantagem competitiva (LICHTENTHAL; WILSON; LONG, 1997).

### 2.2.2 O conceito de função

O conceito de *função* é apresentado considerando-se várias definições (CSILLAG, 1995):

- a característica a ser obtida do desempenho de um item, se este realizar sua finalidade, objetivo ou meta; a finalidade ou motivo da existência do item ou de parte dele;
- a característica de um item ou serviço que atinge as necessidades e desejos do comprador e/ou usuário;
- a característica de desempenho a ser adquirida por um item ou serviço para funcionar ou vender.

Por ser dito que função é o objetivo de um produto ou sistema operando de maneira normalmente prescrita, conclui-se que se trata de “qualquer coisa” que faz o item funcionar ou vender; portanto, é “aquilo que deve ser desempenhado”. Atividade é a maneira como determinada função está sendo realizada. Sistema é um conjunto de entes que interagem. Um produto ou uma companhia podem ser considerados sistema (CSILLAG, 1995).

No caso de empresas, função é o objetivo de atividades desempenhadas por uma ou mais unidades da organização concebidas como sistemas. Há um número finito de funções que a companhia deve desenvolver e que são independentes do tipo de empresa. No entanto, cada uma delas possui diferentes graus de importância, dependendo do ambiente em questão e do momento em que o estudo está sendo realizado.

Pode-se ainda dizer que as funções devem manter uma relação direta com a missão da companhia. Atividades, nesse caso, são a soma de um número de operações elementares desempenhadas por um ou mais componentes de uma unidade. O nível de detalhes envolvidos não é determinado antecipadamente, mas dependerá da complexidade do caso em estudo (CSILLAG, 1995).

### *2.2.3 O conceito de desempenho*

O desempenho de um bem ou serviço pode ser definido como o conjunto específico de habilidades funcionais e propriedades que o fazem adequado (e vendável) para uma certa finalidade.

O desempenho apropriado requer do produto um nível pré-determinado de qualidade, confiabilidade, intercambiabilidade, aparência, etc. e que se satisfaçam todos os requisitos desse nível. Assim, vários produtos (bens ou serviços) podem servir para a mesma finalidade básica, porém obedecendo a diferentes especificações, determinadas pelas condições sob as quais serão usados. As diferenças em suas aplicações irão requerer uma diferença em seus projetos, o que será refletido no valor de custo de cada um dos produtos e seus preços de venda (CSILLAG, 1995).

Seguindo a proposta desenvolvida neste trabalho, elaborar um modelo metodológico para avaliar a qualidade de serviços, os conceitos apresentados anteriormente nos itens 2.1 e 2.2 serão tratados da seguinte maneira:

<b>Conceito</b>	<b>Abordagem dos conceitos no trabalho proposto</b>
Sistema de operações	O sistema de operações de serviço deve ser entendido como sendo “ <b>o conjunto de elementos e funções</b> (de serviço e de suporte) ofertados pela empresa provedora”.
Entradas	As entradas do sistema de operações de serviço serão entendidas como “ <b>o conjunto de insumos/recursos e clientes que sustentam a operação das funções de serviço</b> ”.
Transformação	O processo de transformação será compreendido como “ <b>a forma com que as funções são operadas</b> nos elementos de serviço”.
Saídas	As saídas do sistema de serviço deverão ser interpretadas como “sendo <b>o resultado da operação das funções de serviço</b> (bens e/ou serviços)”.
Monitoramento e controle	O monitoramento e o controle serão realizados através do estabelecimento de uma rede de <b>determinantes da qualidade</b> associados à operação das funções dos elementos do serviço.
Valor	O conceito de valor será assumido neste trabalho como sendo “ <b>a qualidade percebida</b> pelo cliente após a apresentação do mesmo”.
Funções	Este conceito será abordado como “ <b>funções de serviço</b> , ou seja, aquelas funções cujas atividades e recursos interagem com o cliente nos elementos de serviço”.
Elementos	Este conceito denominado no trabalho <b>elementos de serviço</b> será entendido como “os diversos ambientes / setores ou locais físicos nos quais as funções de serviço são operadas”.
Desempenho	O conceito de desempenho deve ser assumido como “conjunto específico de <b>habilidades das funções de serviço que tornam o resultado agregador de valor</b> ”.

Quadro 2.2 – Abordagem dos conceitos na metodologia proposta para avaliar a qualidade de serviços

## 2.3 Definições e características dos serviços

Com o estudo do setor de serviços, percebe-se, apesar de sua grande influência na economia e nos níveis de empregos de muitos países, que se trata de um dos setores mais mal-definidos e, sobretudo, indefinidos em seus limites. Portanto, esse é efetivamente um dos campos mais delicados a serem explorados, pois suas próprias fronteiras são problemáticas.

Para complicar ainda mais, muitas vezes é difícil compreender o modo pelo qual os serviços são criados e entregues aos clientes, porque muitos insumos e produtos são intangíveis. A maioria das pessoas quase não encontra dificuldade

para definir o setor industrial ou agrícola, mas a definição de serviços pode confundir-las.

Na realidade, a distinção entre ambos é pouco pertinente. Evidentemente, esses dois setores evoluem em simbiose: os serviços não podem prosperar na ausência de um setor industrial poderoso e a indústria depende dos serviços. (GIANESI; CORRÊA, 1996).

Segundo Santos (2005), mesmo na literatura de gestão de negócios não existe um consenso quanto à definição de serviços. Os exemplos do quadro 2.3 mostram que algumas definições podem ser mais amplas, enquanto outras, mais restritas. De forma geral, dentre as encontradas na literatura, pode-se extrair algumas palavras-chave: experiências, interações, atividades, ações, processos, intangibilidade, desempenho, cliente, etc., as quais sinalizam características que fazem parte da natureza dos serviços.

<b>Autor(es)</b>	<b>Definição</b>
Vargo e Lusch (2004)	Serviço é “a aplicação de competências especializadas (habilidades e conhecimento), por meio de ações, processos, e atuações para o benefício de outra entidade ou de si próprio (auto-serviço)”.
Zeithaml e Bitner (2003)	“Serviços são ações, processos e atuações exercidos a alguém ou a alguma coisa de alguém”.
Bowen e Ford (2002)	“Um serviço intangível inclui todos os elementos que juntos são responsáveis por criar uma experiência memorável para o cliente em um determinado momento do tempo”.
Lovelock e Wright (2001)	Serviço “é um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço”.
Kotler e Armstrong (1998)	“Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um bem físico”.
Ramaswamy (1996)	Serviço pode ser entendido como “as transações de negócios que acontecem entre um provedor (prestador do serviço) e um receptor (cliente) a fim de produzir um resultado que satisfaça o cliente”.
Grönroos (1995)	“O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos tangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s)”.
Collier (1994)	“Serviços é o pacote de benefícios para o cliente, as coisas que proporcionam benefício e valor, de fato, ao cliente”.

Quadro 2.3 - Definições de serviços  
Fonte: Adaptado de Santos (2005)

Para que se tenha uma melhor compreensão do significado de serviços é necessário conhecer as suas características específicas.

Provavelmente, a melhor forma de compreender a diferença entre serviços e indústria consiste em opor dois extremos: a fabricação de um produto (bem) e a prestação de um “serviço puro”. No caso deste, funcionários e sistema, que atuam no fornecimento, entram em interação com clientes ou seus bens. No caso da indústria, não há normalmente esse tipo de interação direta. A prestação de serviços implica um contato e uma interação entre prestador e cliente (GIANESI; CORRÊA, 1996).

O cliente é parte integrante do sistema de entrega do serviço, pois normalmente participa da sua realização, seja diretamente seja através de informações ou matérias-primas que fornece (GIANESI; CORRÊA, 1996; TÉBOUL, 1999; LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Nessa linha, os serviços possuem algumas características específicas que os diferenciam dos bens manufaturados, devendo ser levadas em conta para uma gestão de serviços eficaz. Essas especificidades são amplamente conhecidas na literatura, e diversos autores apresentam seu próprio conjunto delas, algumas iguais e outras complementares (KOTLER; ARMSTRONG, 1998; GRÖNROOS, 1990; SCHEMENNER, 1995; VARGO; LUSCH, 2004; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985; GIANESI; CORRÊA, 1996). Sintetizando-as, destacam as características “básicas”:

- **intangibilidade:** os serviços são intangíveis por natureza, ou seja, não podem ser tocados, possuídos pelo cliente como os bens manufaturados. Logo, ele vivencia o serviço prestado, o que lhe dificulta avaliá-lo, já que essa avaliação assume um caráter subjetivo;
- **produção e consumo simultâneos ou perecibilidade:** em serviços, a produção ocorre ao mesmo tempo em que o consumo. Daí decorrem algumas implicações, como o fato de não poderem ser estocados, dificultando o controle da qualidade durante a prestação, e eventuais divergências durante a realização do serviço são imediatamente percebidas ou “consumidas” pelos clientes, diferentemente dos processos industriais;

- **participação do cliente:** além da simultaneidade entre produção e consumo, o cliente participa do processo de produção, podendo não só executá-lo passivamente, mas também como co-produtor. Em serviços, o cliente é que inicia o referido processo, pois este só ocorre após a sua solicitação.

Além das características citadas no quadro acima, é comum encontrar na literatura autores que as complementam com outras que julgam também importantes para que melhor se compreenda o conceito de serviços:

- **heterogeneidade:** os serviços são baseados em pessoas e equipamentos, mas o componente humano é o que prevalece, e por esse motivo fica difícil a produção ser sempre uniforme (COBRA, 1986; VARGO; LUSCH, 2004; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985);
- **ações e interações:** a maioria dos serviços realmente consiste em ações e interações que são tipicamente eventos sociais, cujo controle e administração exigem certas habilidades e técnicas especiais (NORMANN, 1991);
- **entrada fácil no mercado:** boa parte das operações de serviços, o que não significa todas, requer muito pouco investimento de capital, unidades operacionais múltiplas ou desenvolvimento de tecnologia própria. Para muitos serviços, portanto, são poucas as barreiras à entrada no mercado (SCHEMENNER, 1995);
- **não existe transferência de propriedade:** ao contrário do que acontece na compra de um bem, quando um cliente compra um serviço ele não se torna proprietário de nada. Ele simplesmente compra o direito de utilizar esse serviço (LOVELOCK; WRIGHT, 2001; GRÖNROOS, 1995).

É importante enfatizar que existem serviços cujos resultados são mais tangíveis que outros, a variabilidade pode ser maior ou menor, as interações entre provedor e cliente podem ser mais intensas e pessoais, entre outros.

Dependendo da estratégia e do mercado de atuação da empresa haverá ênfase nesta ou naquela característica, o que torna as especificidades das operações (recursos, pessoal e processos) e a conduta gerencial bastante singulares.

Portanto, a compreensão das características e peculiaridades dos serviços direcionam o projeto e a gestão das operações para o alcance dos resultados financeiros e da satisfação dos clientes.

Sendo assim, mais importante do que apenas conhecer as características dos serviços, é entender como elas trazem implicações tanto para a pesquisa (BOWEN; FORD, 2002) quanto para a gestão de serviços (ZEITHAML; PARASURAMAN; BARRY, 1985).

Seguindo essa linha conceitual, Santos (2005) relaciona no quadro 2.4 as características dos serviços com algumas de suas implicações para a gestão das operações, apresentando referências relevantes para cada implicação.

<b>Característica</b>	<b>Implicações para as operações</b>	<b>Referências relevantes</b>
Intangibilidade	Os serviços são relacionados com percepções e experiências	Pine II e Gilmore (1998); Johnston e Heineke (1998); Chase e Dasu (2001)
	A avaliação da qualidade do serviço pelo cliente tende a ser subjetiva	Grönroos (1995); Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988)
	As evidências físicas do serviço têm um papel fundamental (instalações, aparência dos funcionários, etc.)	Bitner (1992); Aubert-Gamet (1997)
Simultaneidade	Os serviços não podem ser estocados	Fitzsimmons e Fitzsimmons (1998); Schmenner (1995)
	O tempo de prestação do serviço é um elemento crucial	Durrande-Moreau (1999); Díaz e Ruíz (2002); Davis e Heineke (1994)
	A sincronização entre capacidade e demanda é um problema crítico em serviços	Klassen e Rohleder (2001, 2002); Sasser (1976); Armistead e Clark (1994)
	Nos serviços existe uma sobreposição entre produto e processo	Ramaswamy (1996); Fitzsimmons e Fitzsimmons (1998); Shostack (1984)
	A garantia e o controle da qualidade devem atuar no processo, inclusive no momento da prestação do serviço	Hayes e DuVall (1992); Johnston (1995a); Coye (2004)
	A recuperação de falhas é indispensável, pois os erros no processo são imediatamente percebidos pelos clientes	Tax e Brown (1998); Hart, Heskett e Sasser Jr. (1990)
	Nos serviços existe uma interface entre as funções de operações e marketing	Roth e Van der Velde (1991); Bateson e Hoffman (2001); Lovelock (1992)

continua



conclusão

Característica	Implicações para as operações	Referências relevantes
Participação	O cliente pode assumir diferentes papéis no processo de prestação do serviço, inclusive como seu co-produtor	Bitner et al. (1997); Chervonnaya (2003)
	O processo e o resultado do serviço são influenciados pela participação do cliente, por isso a gestão deste é essencial	Bowen e Ford (2002); Johnston e Clark (2002)
	A participação do cliente requer que os funcionários de contato tenham habilidades interpessoais	Lews e Entwistle (1990); Cook et al. (2002)
	O grau de participação do cliente determina a escolha da tecnologia de processo que interage com ele próprio	Walley e Amin (2003); Bitner, Brown e Meuter (2000); Froehle e Roth (2004)
	A produtividade em serviços depende da participação do cliente	Grönroos e Osajalo (2004); Johnston e Jones (2004)

Quadro 2.4: Características dos serviços e suas implicações  
 Fonte: Santos (2005)

## 2.4 Características do sistema de operações de serviço

### 2.4.1 O modelo SERVUCTION

Todos os produtos, sejam eles bens ou serviços, apresentam um pacote de benefícios para o consumidor. O conceito de benefício poderia incluir atributos designados ao produto, os quais ampliam sua concepção básica. Aquilo que determina a constituição do pacote de benefícios comprado pelos consumidores encontra-se no núcleo do *marketing* e transcende qualquer distinção entre bens e serviços.

Quando um consumidor efetua uma compra, paga por uma experiência criada pela prestação do serviço, ou seja, os serviços fornecem um pacote de benefícios ao consumidor pela experiência criada para ele. O modo como o consumidor recebe o pacote de benefícios fica, conseqüentemente, para os serviços e os bens.

Neste último caso, o pacote fica intimamente ligado aos bens propriamente ditos e permanecem como parte deles, desaparecendo geralmente depois que o bem é consumido ou quando não é usado. Já no caso dos serviços, todavia, as partes diferentes do pacote podem provir de várias fontes, simultaneamente.

O modelo do sistema Servuction, demonstrado na figura 2.2, ilustra isso de maneira simples e eficaz.

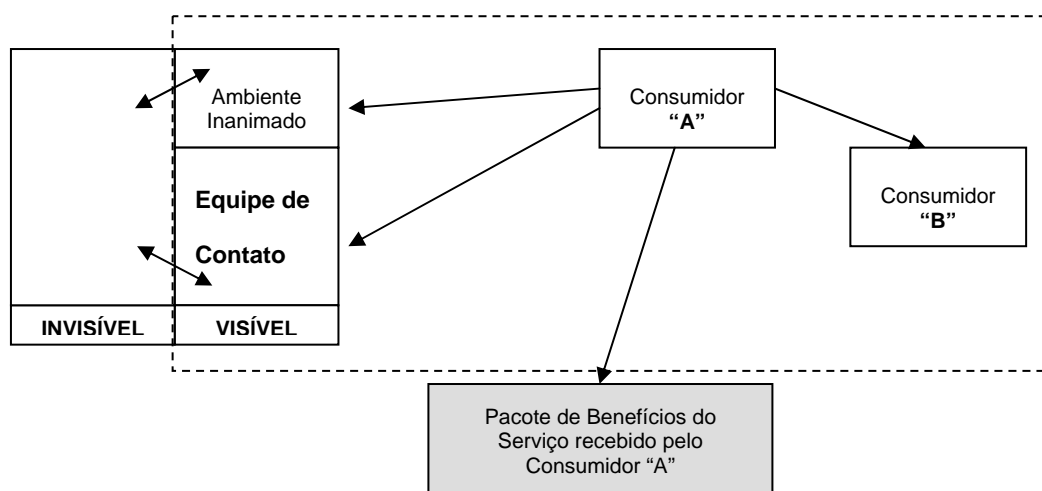


Figura 2.2 – O sistema SERVUCTION  
Fonte: Bateson e Hoffman (2001)

Em primeiro lugar, divide-se a empresa prestadora em duas partes, uma visível e outra invisível para o consumidor.

As partes invisíveis afetam a parte visível da organização, que, por sua vez, é dividida em duas outras, o ambiente físico e inanimado, onde o serviço acontece, e a equipe de contato, que, na verdade, presta esse serviço.

Finalmente, o modelo sugere que o consumidor "A", que está comprando o serviço, também será afetado pelo consumidor "B", que está em contato com a empresa, ao mesmo tempo. Nesse sentido, o pacote de benefícios deriva-se de um processo ou experiência interativos.

Os componentes visíveis da organização são sustentados pelos componentes invisíveis, que fornecem a administração e manutenção das instalações físicas; além disso, uma vez que o serviço costuma ser prestado para grupos de consumidores simultaneamente, os benefícios derivam da interação com outros clientes.

O modelo proposto não só indica os elementos diferentes da experiência do serviço, mas também aponta como esta é criada em sua totalidade.

O modelo do sistema *Servuction*, desenvolvido pela primeira vez por Eric Langeard e Pierre Eiglier, foi publicado no artigo de um periódico francês, em 1987, e descrito com maiores detalhes por Langeard et al. (2001), indicando como os consumidores interagem com a parte visível do sistema e com outros consumidores para criar a experiência do serviço. A totalidade do sistema *Servuction* cria a experiência, e a experiência, por sua vez, cria o benefício do consumidor.

Essa simples perspectiva tem implicações profundas. Observando o modelo, pode-se chegar a uma série de conclusões sobre serviços em geral, conclusões essas com importância direta para os problemas de *marketing* de serviços (BATESON; HOFFMAN, 2001).

#### 2.4.2 Modelo de gerenciamento de serviço orientado para o mercado

Os autores desse modelo, Schlesinger e Heskett (1991) acreditam que o propósito de uma empresa de serviços é “servir o cliente”. Conseqüentemente, a lógica sugere que esta seja organizada de maneira a apoiar as pessoas destinadas a servi-lo.

Seguindo essa abordagem, a prestação de serviços torna-se o foco do sistema e a vantagem diferencial em termos de estratégia competitiva. A estrutura que suporta essa mudança de filosofia é baseada no triângulo de serviços apresentado na figura 2.3 (ALBRECHT; ZEMKE, 1985).

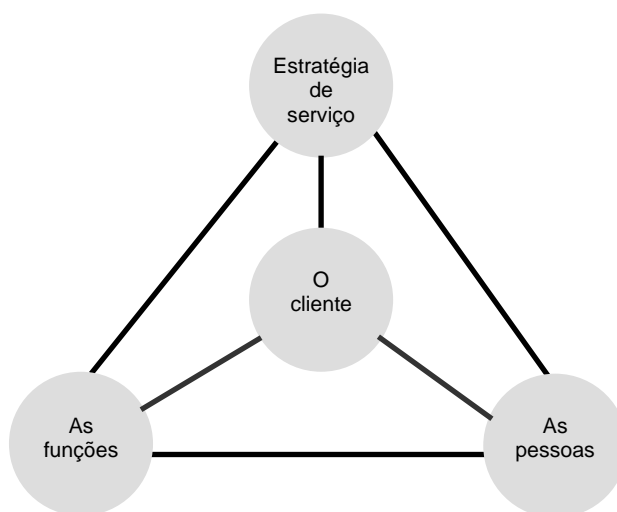


Figura 2.3 – Modelo de gerenciamento orientado para o mercado  
Fonte: Adaptada de Albrecht e Zemke (1985)

O triângulo de serviços representa seis relacionamentos chave:

- a estratégia do serviço deve ser proveniente do mercado (clientes e concorrentes) e comunicada aos clientes. Se o foco da organização é prover serviços de qualidade e é o ponto fundamental na diferenciação dos concorrentes, o cliente precisa ser conscientizado do comprometimento da empresa com a excelência;
- a estratégia do serviço também precisa ser comunicada aos funcionários da empresa. O bom serviço começa no topo e a gerência deve liderar pelo exemplo. Se a alta direção não estiver compromissada com o processo, os funcionários da linha de frente, que interagem com os clientes, serão, no mínimo, ineficientes;
- o relacionamento concentra-se na consistência da estratégia do serviços e nas funções desenvolvidas para direcionar as operações. As funções, como os componentes invisíveis do modelo Servuction, devem fluir da estratégia do serviço e melhorar, igualmente, o encontro de serviço para funcionário e cliente. Com muita frequência, as funções são projetadas com o propósito de impedir que uma minoria de clientes tire vantagem da empresa em detrimento daqueles “honestos”, tratando-os como suspeitos, em vez de bens valiosos;
- identifica a importância das funções organizacionais e dos esforços dos funcionários. As funções e políticas organizacionais não devem ser obstáculo para os funcionários que desejam prestar bons serviços.

O modelo de gerenciamento em questão é baseado na crença de que eles em geral querem fazer um bom trabalho. Com isso, a abordagem de gerenciamento encoraja o investimento em pessoas tanto quanto em tecnologia. Nesse sentido, o propósito principal da tecnologia é visto como um meio de ajudar o pessoal da linha de frente e não de substituí-lo ou monitorar e controlar suas atividades. Além do mais, uma vez coletados e controlados pelos gerentes, os dados são postos prontamente à disposição dessas pessoas a fim de oferecer subsídios para a melhoria das funções para agregar mais valor aos clientes e,

conseqüentemente, obter vantagem competitiva no mercado em questão (BATESON; HOFFMAN, 2001).

#### *2.4.3 Momentos de encontro do serviço*

Como visto, os serviços se caracterizam pelo encontro entre fornecedor e cliente (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 1998). Essa interação, que na mente do consumidor define a qualidade do serviço, tem sido chamada de “momentos da verdade”, conforme designação de Normann (1991, 1993) grande parte dos serviços resulta de ações sociais ocorridas no contato direto entre o cliente e representantes da empresa de serviços. Tomando uma metáfora das touradas, pode-se dizer que a qualidade percebida realiza-se no momento da verdade, ou seja, quando o prestador do serviço e o cliente se confrontam em uma arena. O que ocorre pode não ter influência direta da empresa. O processo de prestação de serviço será criado através da experiência, da motivação e das ferramentas empregadas pelo representante da empresa, juntamente com as expectativas e comportamento do cliente.

O encontro, quase sempre breve, é o momento em que o cliente está avaliando o serviço e formando opinião sobre a qualidade deste.

Um cliente é protagonista de inúmeros encontros com vários provedores de serviços, e cada momento da verdade é uma oportunidade para influenciar a maneira pela qual ele percebe a qualidade do que recebe (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 1998).

Durante a prestação de serviços, o cliente vivencia uma série de desses momentos, realizados numa seqüência específica, à qual se dá o nome de ciclo do serviço (ALBRECHT, 1998).

Este ciclo seria o mapa de todos aqueles momentos, conforme vivenciados pelo cliente em sua seqüência habitual ao receber o serviço (ver figura 2.4) (GIANESI; CORRÊA, 1996).

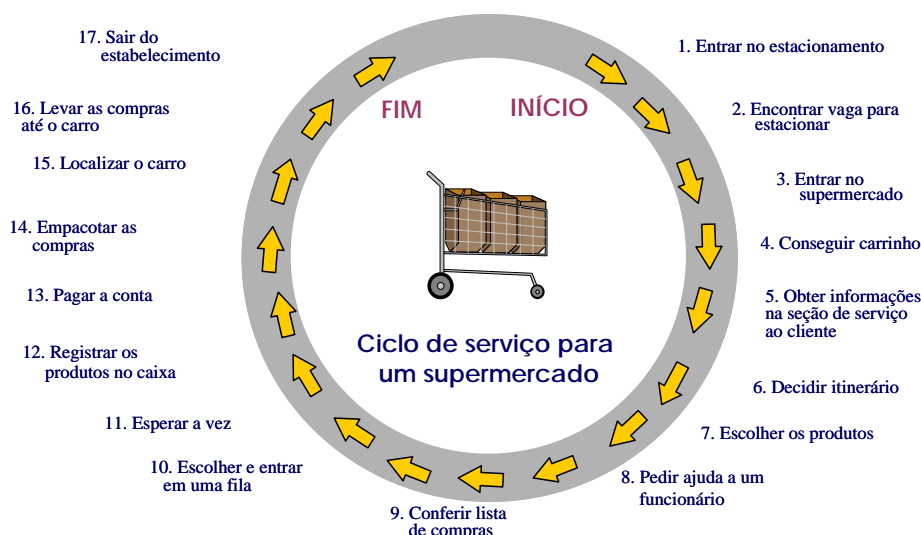


Figura 2.4 – Exemplo de um ciclo de serviços para um supermercado  
Fonte: Gianesi e Corrêa (1996)

Nem todos os momentos da verdade têm a mesma importância para o cliente, havendo alguns que são críticos ou fundamentais para a percepção do consumidor a respeito do serviço prestado. Isso leva o fornecedor a procurar identificar esses momentos cruciais da verdade para priorizar seus esforços, visando gerar uma impressão favorável do serviço para o cliente (GIANESI; CORRÊA, 1996).

Ao analisar qualquer ciclo de serviço, pode-se dizer que os primeiros e os últimos momentos da verdade estão, geralmente, entre os críticos para a percepção do cliente. Nos primeiros, o cliente ajustará sua percepção para o que poderá acontecer no restante do ciclo do serviço (GIANESI; CORRÊA, 1996).

O palco para a apresentação do serviço é montado nos primeiros minutos do ciclo. Uma vez estabelecido o ritmo, é difícil mudar a percepção do consumidor acerca daquilo que vem depois (GIANESI; CORRÊA, 1996).

A impressão final é formada nos últimos momentos, também crítico, pois permanece mais forte na memória do cliente, podendo influenciar sua decisão de

repetir a compra, assim como seu depoimento a outros consumidores potenciais. (GIANESI; CORRÊA, 1996).

Os primeiros e os últimos não são os únicos momentos críticos para a formação da percepção do cliente em relação ao serviço, sendo necessário determiná-los, portanto (GIANESI; CORRÊA, 1996), conforme figura 2.5.

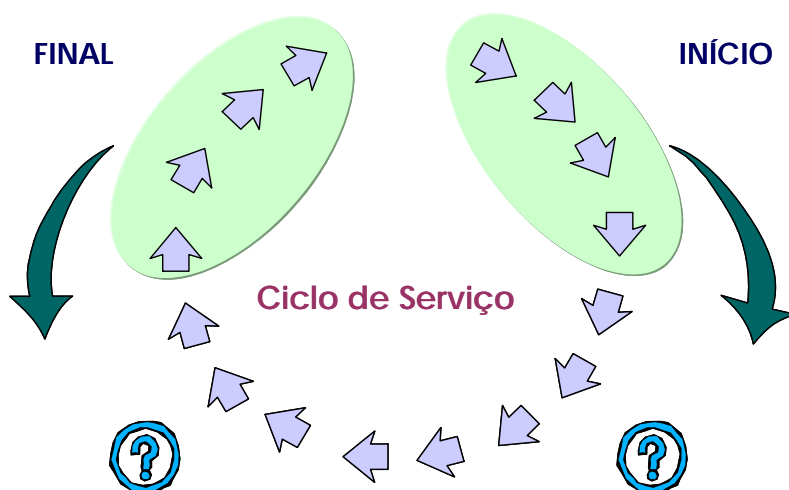


Figura 2.5 – Os momentos iniciais e finais da verdade, normalmente críticos  
Fonte: GIANESI e Corrêa (1996)

#### 2.4.4 Adicionando valor ao ciclo de serviços

Para se iniciar a agregação de valor ao ciclo de serviço, é preciso passar em revista o ciclo global e analisar os diferentes grupos de atividades com que o cliente se depara ao seguir seu itinerário. Em função da complexidade deste, é possível recorrer a diferentes diagramas ou mapas para a efetuação dessa análise. Para adicionar valor ao serviço logo da primeira vez, é importante que a qualidade seja levada em conta desde a concepção, e isso segundo quatro pontos essenciais (TÉBOUL, 1999):

- os locais, os equipamentos e o ambiente;
- o processo de entrega (tarefas e procedimentos);
- os produtos e informações fornecidas, assim como os processos chaves de suporte;
- a postura e o comportamento dos funcionários e dos clientes.

É igualmente necessário prever processos particulares, ligando o front office ao back office. Essa análise detalhada mostra o interesse em ser tão exaustivo quanto possível a fim de antecipar, no estágio da concepção, qualquer eventual problema posterior. Procedimentos sistemáticos, que permitam ao pessoal da linha de frente fornecer a qualidade esperada pelo cliente, são extremamente importantes (ver figura 2.6). De fato, eles são responsáveis por 80% do serviço aos clientes. É interessante então dispor de uma ferramenta de concepção que permita compreender as interações complexas entre o front office e o back office, ao longo do percurso do cliente.

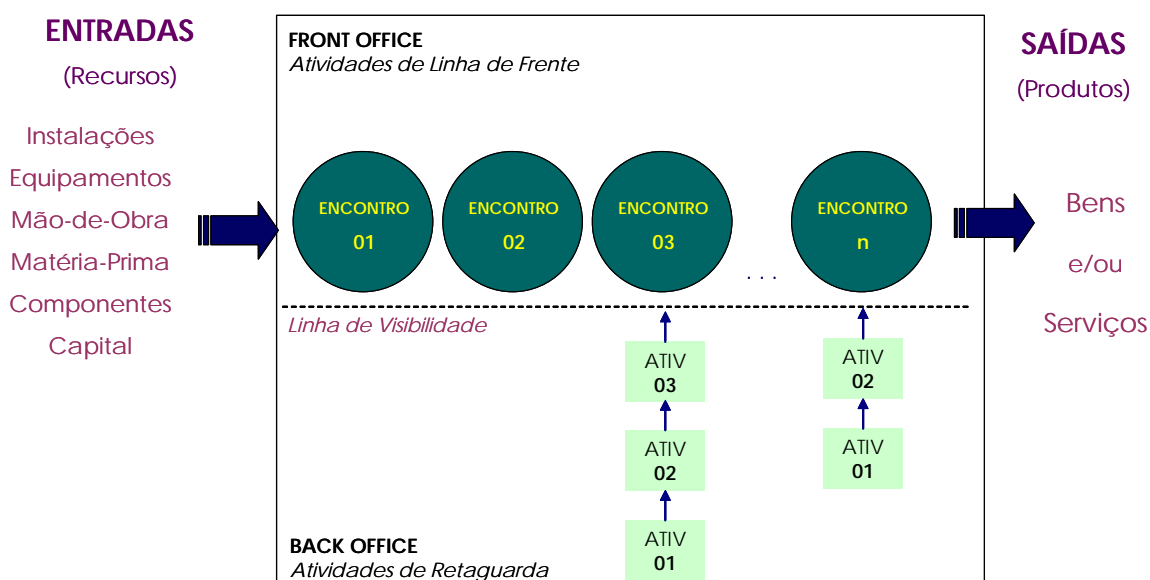


Figura 2.6 – Momentos de encontro com o cliente e as atividades de retaguarda suportando a qualidade do serviço

Fonte: Adaptada de Gianesi e Corrêa (1996)

As atividades que se encontram acima da linha de visibilidade são diretamente percebidas pelo cliente, enquanto aquelas que estão abaixo são invisíveis para ele. Pode-se também prever outros níveis mais profundos da organização, tais como o gerenciamento ou a administração. Com o auxílio dessa ferramenta é possível avaliar a interação entre o front office e back office e resolver problemas, tais como:

- a fragmentação das operações e a falta de coerência;
- a diversidade do pedido do cliente e a necessidade de focalizar as operações;



- a melhoria do serviço e sua percepção, analisando os pontos de falha potenciais;
- o reforço aos aspectos tangíveis para melhorar a percepção de valor;
- a melhoria da produtividade utilizando de forma mais proveitosa a capacidade, reduzindo os custos e perdas;
- a medida e a redução dos tempos de resposta.

Este trabalho limitou-se a avaliar a qualidade das funções ofertadas pela empresa nos respectivos elementos de serviço. Esses componentes estão localizados no ambiente de front office, mas a operação deles também deve ser suportada por um conjunto de funções que são operadas nos bastidores (*back office*).

Sendo assim, os gestores devem ter um entendimento muito claro sobre as relações de causa e efeito que acontecem no sistema e sobre como devem agir quando desvios de conduta e performance das funções de serviço são diagnosticados junto aos clientes.

Através da aplicação da metodologia proposta, será disponibilizada aos gestores uma rede de indicadores de performance da qualidade, os quais estarão estratificados e hierarquizados por elementos e funções de serviço. Esse fato permitirá que eles, de forma estratificada e priorizada, orientem a tomada de decisão em busca da melhoria da eficiência operacional e da satisfação dos clientes.

#### *2.4.5 Determinantes da qualidade em serviços*

Considerando as características peculiares dos serviços, sua qualidade torna-se difícil de ser avaliada quando comparada à dos produtos manufaturados. Por isso, a qualidade pode ser dividida em determinantes que facilitem a compreensão do que ela seja, devido à característica de intangibilidade dos serviços.

Para cada tipo de serviço poderá existir um conjunto específico de determinantes da qualidade (GIANESI; CORRÊA, 1996).

Dessa forma, cada qual poderá ter determinantes que são considerados específicos e críticos para o setor no qual se encontra (JOHNSTON; CLARK, 2002).

Da mesma maneira, cada momento da verdade nos diversos tipos de serviços sofrerá um maior ou menor impacto dos diferentes determinantes da qualidade. A percepção desta e a posterior avaliação do serviço dão-se em relação aos determinantes considerados mais importantes pelo cliente em cada momento da verdade (GIANESI; CORRÊA, 1996).

A seguir, é apresentada uma listagem genérica de determinantes da qualidade de serviços, sugerida por Lovelock (1992):

- **acesso:** a acessibilidade da localização do serviço, incluindo a facilidade para encontrar o ambiente de sua prestação e a clareza do trajeto;
- **estética:** a extensão em que os componentes do pacote de serviços estão de acordo com o gosto do cliente, incluindo a aparência e a atmosfera do ambiente, as instalações, os artigos genuínos e os funcionários;
- **atenção/assistência:** a extensão em que o serviço, particularmente o pessoal de contato, fornece ajuda ao cliente ou passa a impressão de estar interessado, mostrando disposição em servi-lo;
- **disponibilidade:** a disponibilidade das instalações do serviço, dos funcionários e dos bens oferecidos. No caso do pessoal de contato, isso significa o índice funcionários/clientes e o tempo que cada funcionário dispõe para passar com o cliente individual. No caso dos bens, inclui a quantidade e variedade de produtos disponibilizados ao cliente;
- **cuidado:** a preocupação, a consideração, a simpatia e a paciência mostradas ao cliente. Isso inclui a extensão em que o cliente fica à vontade com o serviço e sente-se emocionalmente (em vez de fisicamente) confortável;

- **limpeza/atratividade:** a limpeza, a aparência clara e atraente dos componentes tangíveis do pacote de serviços, incluindo o ambiente, as instalações, os bens e o pessoal de contato;
- **conforto:** o conforto físico do ambiente e das instalações do serviço;
- **comprometimento:** o comprometimento aparente dos funcionários com o trabalho, incluindo seu orgulho e satisfação, diligência e perfeccionismo;
- **comunicação:** a habilidade de comunicar o serviço ao cliente de maneira inteligível. Isso inclui a clareza, a totalidade e a precisão da informação verbal e escrita e sua habilidade para ouvi-la e entendê-la;
- **competência:** a habilidade, a expertise e o profissionalismo com que o serviço é executado. Isso inclui a adoção de procedimentos certos, o cumprimento correto das instruções do cliente, o grau de conhecimento do serviço mostrado pelo pessoal de contato, a entrega de produtos finos, a orientação consistente e a habilidade de fazer bem o trabalho;
- **cortesia:** a educação, o respeito e a experiência mostrados pelo pessoal da organização de serviço, principalmente o grupo de contato. Isso inclui a habilidade de os funcionários não serem desagradáveis nem intrusivos quando apropriado;
- **flexibilidade:** uma disposição por parte dos funcionários em alterar ou complementar a natureza do serviço segundo as necessidades do cliente;
- **cordialidade:** o calor e a natureza da abordagem pessoal (em vez de abordagem física) no serviço, particularmente do grupo de contato, incluindo a atitude agradável, a habilidade de fazer o cliente se sentir bem-vindo;
- **funcionalidade:** a natureza do serviço e sua adaptação ao propósito da “qualidade do produto”, das instalações e dos artigos sofisticados;
- **integridade:** a honestidade, a justiça, a imparcialidade e a confiabilidade com que os clientes são tratados no serviço.

- **confiabilidade:** a confiabilidade e a consistência do desempenho das instalações, dos produtos e do pessoal da organização de serviço. Isso inclui pontualidade de entrega e manutenção dos acordos com o cliente;
- **responsividade:** Velocidade e pontualidade na entrega do serviço. Isso inclui a rapidez da produção e a habilidade em responder prontamente às solicitações do cliente, com o mínimo tempo de espera;
- **segurança:** segurança pessoal do cliente e de suas posses enquanto participa ou se beneficia do processo de serviço. Isso inclui a manutenção da confidencialidade.

Os gerentes não devem apenas estar conscientes das expectativas de seus clientes, mas também perceber a importância e o efeito potencial do acompanhamento do desempenho dos vários determinantes estabelecidos nos processos do serviço para avaliar a qualidade ofertada aos clientes. Estes efetuarão a avaliação comparando o nível de expectativa de desempenho nos diversos determinantes da qualidade com a percepção de qualidade após usufruírem das funções de serviço (LOVELOCK, 2002).

#### *2.4.6 Medidas de desempenho*

A medição de desempenho é o processo de quantificar a ação, sendo que a medição é quantificação propriamente dita e o desempenho das operações é o resultado das atitudes tomadas pelos gerentes. Um sistema de medidas de desempenho pode ser utilizado para quantificar o desempenho da organização em todas as áreas, incluindo aquele relativo à qualidade em serviços (SLACK et al., 2000).

Para se proceder a essa tarefa, primeiro é necessário identificar as características que um serviço deve apresentar para satisfazer as necessidades

e expectativas do usuário, pois a qualidade é um fenômeno multifacetado. A partir daí, pode-se estabelecer medidas para tais “facetas” (determinantes), de forma a quantificar o desempenho em cada variável. Assim, os determinantes da qualidade podem ser avaliados em cada momento da verdade por meio das medidas de desempenho. É como se cada determinante fosse realmente composto por vários outros menores, passíveis de serem quantificados. Essas medidas irão indicar quando o desempenho em um determinante não for satisfatório, sinalizando o processo de melhoria em cada momento da verdade (GIANESI; CORRÊA, 1996).

Nem todos os determinantes se prestam a medidas quantitativas diretas, sendo que alguns podem ser medidos através de julgamentos de adequação, que correspondem às medidas perceptivas, isto é, aquelas que são obtidas por meio de levantamentos junto aos clientes e procuram, de certo modo, quantificar as percepções dos clientes, representando indicadores da qualidade percebida. Por outro lado, há os que podem ser medidos diretamente das operações. Estas são as medidas objetivas e representam indicadores da qualidade de mesma natureza (GIANESI; CORRÊA, 1996).

## **2.5 Tipologia das operações de serviço**

Nos últimos anos verifica-se um desenvolvimento importante de uma literatura específica sobre serviços, e grande parte desse corpo teórico concentra sua abordagem nas diferenças entre produtos e serviços (THOMAS, 1978; LEVITT; 1981, 1985; ZEITHAML, 1981; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985; GRÖNROOS, 1990).

Além das características fundamentais dos serviços, que os diferenciam dos produtos, uma das principais vias utilizadas para essa distinção tem sido classificá-los. Alguns autores destacam que os esquemas de classificação de serviços podem oferecer vários benefícios para os gestores e estudiosos de organizações. Um deles é ajudar a compreender melhor as características singulares dos sistemas de serviços, perceber diferenças entre estes e fornecer *insights* para o desenvolvimento

de estratégias de *marketing* e para o projeto das operações (COOK; GOH; CHUNG, 1999; LOVELOCK, 1983).

As classificações tradicionais de serviços foram baseadas nas dos processos de manufatura, tendo como referencial, na maioria dos casos, a matriz Produto-Processo, proposta por Hayes e Wheelwright (1979). Essa matriz tem como característica básica a combinação entre duas variáveis – volume de clientes processado por dia (eixo horizontal) e grau de personalização ou customização (eixo vertical) –, o que permite identificar a melhor opção de processo produtivo a ser adotada pela empresa. A hipótese geral é que se uma organização se situar na diagonal da matriz, o desempenho organizacional é aumentado (ver figura 2.7).

Em 1993, o pesquisador Blois aplicou a matriz Produto x Processo de Hayes-Wheelwright para quatro serviços – restaurantes, hospital, *fast food* e empresas de cartão de crédito (BLOIS, 1993). A discussão centrou-se no relacionamento entre as políticas adotadas pelos setores de *marketing* e produção, porém não foi realizada nenhuma análise numérica.

O autor concluiu, então, que existe muita semelhança entre os processos de manufatura e serviços, mas identificou algumas diferenças enigmáticas.

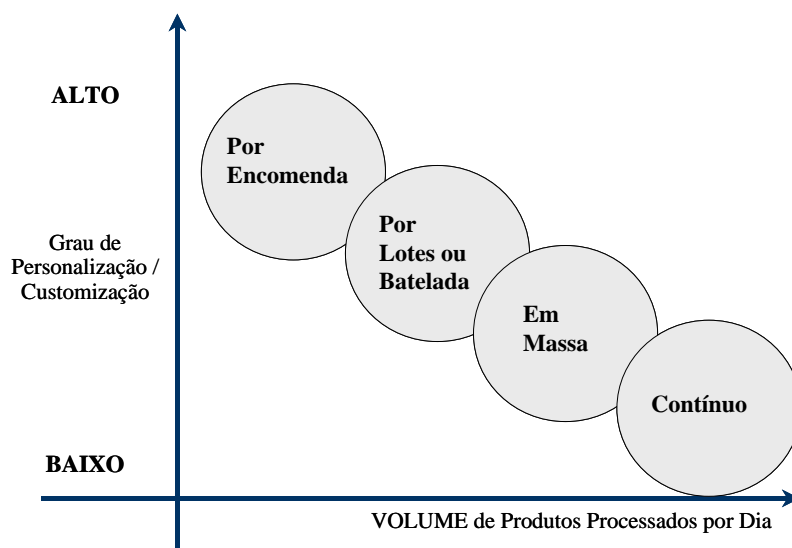


Figura 2.7 – Matriz produto-processo de manufatura  
Fonte: Adaptada de Hayes e Wheelwright (1979)

Em outros trabalhos, constatou-se que o avanço tecnológico permite que empresas situadas fora da diagonal também obtenham êxito, pois afirma-se que as “novas” tecnologias estão possibilitando a empresas com processo de fabricação altamente flexível produzirem baixos volumes de produtos com alta variabilidade, mas com custos baixos, o que abre oportunidade ao estabelecimento de preços competitivos (NOORI, 1998).

Dessa forma, existem problemas na classificação de serviços quando se usa a matriz Produto-Processo de Hayes-Wheelwright. Alguns autores desenvolveram modelos alternativos para proceder a essa tarefa de maneira mais significativa.

Chase (1978) adotou como variável de classificação a intensidade do contato do cliente com o prestador de serviços, a qual se traduz pela duração da presença do consumidor no sistema de prestação do serviço.

Os serviços são vistos ao longo de um *continuum*, que se estende de um ponto de contato elevado a outro de contato menos intenso. Considerando as dificuldades de se estabelecerem estratégias para organizações de serviços, como a diversidade destes na economia e seus diferentes relacionamentos com os clientes.

Lovelock (1983) estabeleceu uma metodologia para classificar serviços que compreende cinco matrizes distintas, em cada uma das quais o enquadramento classificatório é efetuado a partir do exame das características da empresa. Esse enquadramento tem como um dos objetivos a obtenção de *insights* estratégicos que transcendam as fronteiras da atividade.

Dessa forma, o autor acredita que estratégias adotadas por empresas de diferentes ramos de atividade podem ser absorvidas e adaptadas para um outro segmento. Esse artigo tornou-se um clássico na literatura de *marketing* de serviços.

O esquema de classificação desenvolvido em Lovelock (1983) será descrito a seguir e oferece-nos uma apreciação de possíveis dimensões estratégicas que transcendem a atividade (ver quadros 2.5 a 2.9).

		Receptor direto do serviço	
		Pessoas	Coisas
Natureza do serviço	Ações tangíveis	<b>Serviços dirigidos às pessoas (corpo):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Salões de beleza</li> <li>- Academias de ginástica</li> <li>- Cabeleireiros</li> </ul>	<b>Serviços dirigidos aos bens de outras pessoas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transporte de bens</li> <li>- Serviços de portaria</li> <li>- Lavanderia</li> </ul>
	Ações intangíveis	<b>Serviços dirigidos ao intelecto das pessoas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escolas</li> <li>- Universidades</li> <li>- Cinemas e teatros</li> </ul>	<b>Serviços dirigidos a ativos intangíveis</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Serviços bancários</li> <li>- Serviços legais</li> <li>- Seguradoras</li> </ul>

Quadro 2.5 – Entendendo a natureza do auto serviço  
 Fonte: Adaptado de Lovelock (1983)

		Tipo de relacionamento entre a organização de serviços e seus clientes	
		Relacionamento formal	Relacionamento não formal
Natureza do serviço prestado	Transação contínua	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguradoras</li> <li>- Adesão em telefonia</li> <li>- Serviços bancários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estação de rádio</li> <li>- Proteção policial</li> <li>- Estradas e rodovias</li> </ul>
	Transações não contínuas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chamadas telefônicas de longa distância</li> <li>- Cursos de informática de curta duração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Correios</li> <li>- Cinema e teatros</li> <li>- Restaurantes</li> </ul>

Quadro 2.6 – Relacionamento com os clientes  
 Fonte: Adaptado de Lovelock (1983)



		Grau de personalização dos serviços	
		Alto	Baixo
Grau em que a Personalização permite exercer julgamento sobre como atender às necessidades individuais	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Serviços profissionais</li> <li>- Táxi</li> <li>- Educação</li> <li>- Pequenos cursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Educação – grandes seminários</li> <li>- Programas de saúde preventivos do governo</li> <li>- Restaurantes</li> <li>- Churrascaria - rodízio</li> </ul>
	Baixo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Serviços de telefonia</li> <li>- Hotéis</li> <li>- Bancos em massa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transporte público</li> <li>- Cinemas e teatros</li> <li>- Restaurantes <i>fast Foods</i></li> </ul>

Quadro 2.7 – Personalização e julgamento em serviços  
 Fonte: Adaptado de Lovelock (1983)

		Faixa de flutuação da demanda no tempo	
		Larga	Estreita
Grau de restrição do fornecimento	<b>Demanda de pico</b>  <b>Geralmente pode ser atendida sem grandes atrasos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eletricidade</li> <li>- Gás natural</li> <li>- Telefonia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguros</li> <li>- Serviços legais</li> <li>- Serviços bancários</li> <li>- Lavanderias</li> </ul>
	<b>Demanda de pico</b>  <b>Geralmente excede a capacidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contabilidade - IR</li> <li>- Hotéis e motéis</li> <li>- Teatros</li> <li>- Restaurantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Serviços similares àqueles do quadrante acima, mas com capacidade insuficiente para atender ao seu nível básico de negócios</li> </ul>

Quadro 2.8 – Qual é a natureza da demanda do serviço em relação ao fornecimento?  
 Fonte: Adaptado de Lovelock (1983)

		Disponibilidade do escoamento do serviço	
		Local único	Múltiplos locais
Natureza da interação entre o cliente e a organização de serviço	O cliente vai à organização de serviços	- Restaurante - Cinema - Telefonia	- Cadeia de <i>fast foods</i> - Transporte de ônibus - Serviços bancários
	A organização de serviços vai ao cliente	- Serviços de jardinagem - Pizzaria <i>Delivery</i> - Serviço de táxi	- Correio - Cadeia de pizzeria <i>delivery</i> - Consertos de emergência
	Transação de longa distância	- Companhia de cartão de crédito - Estação local de TV	- Companhia telefônica - Redes de rádio difusão

Quadro 2.9 – Método de atendimento em serviços  
Fonte: Adaptado de Lovelock (1983)

Na tentativa de compreender melhor os serviços em geral, Schmenner (1986) desenvolveu um outro método, classificando-os em duas dimensões. A primeira delas, grau de interação do cliente e adaptação do serviço, e a segunda, grau de intensidade da mão-de-obra necessária para entregar o serviço.

Desses dois fatores, ele desenvolveu uma matriz de processos de serviços, conforme o quadro 2.10, a seguir.

		Grau de interação e adaptação ao cliente	
		Baixo	Alto
Grau de intensidade da mão-de-obra	Baixo	<b>Indústria de serviço:</b> - Empresas aéreas - Transporte de cargas - Hotéis	<b>Lojas de serviços:</b> - Hospitais - Oficinas de veículos - Serviços de manutenção
	Alto	<b>Serviços de massa:</b> - Varejista - Vendas em atacado - Escolas	<b>Serviços profissionais</b> - Médicos, dentistas - Advogados - Contadores

Quadro 2.10 – Matriz de processo de serviços  
Fonte: Adaptado de Schmenner (1986)

Um serviço com mão-de-obra de intensidade elevada traduz-se por instalações reduzidas e poucos equipamentos e, concomitantemente, por uma forte concentração de tempo, de esforço e de custo de mão-de-obra.

Em um serviço que apresenta um grau elevado de interação, o consumidor pode intervir de maneira ativa no processo, requerendo serviços adicionais ou suprimindo certos aspectos da prestação. Além disso, a prestação de um serviço com um grau elevado de personalização é orientada à satisfação das preferências individuais do consumidor.

Outra observação feita por esse autor, com relação ao modelo acima, é que muitas das medidas de segmentação tomadas pelas empresas de serviços tenderam para a diagonal que vai de fábrica de serviços até empresa de serviços profissionais.

Destaca também que a atratividade pela adoção da diagonal como referência nos modelos de classificação de serviços deve-se provavelmente ao fato de que ela esteja relacionada com o controle e com o aumento da produtividade. Em outras palavras, empresas que se localizam próximo da diagonal terão mais probabilidade de êxito, e os movimentos das organizações sobre a diagonal indicam um rumo maior no controle dos custos ou da situação de venda em si.

Buscando também uma classificação para os processos de serviço, Rian Silvestro propõe a utilização de seis dimensões em um diagrama, em cujo eixo vertical encontram-se as seguintes (SILVESTRO et al., 1992):

- foco em pessoas ou equipamentos;
- grau de contato com o cliente por transação;
- grau de personalização/customização do serviço;
- grau de julgamento pessoal dos funcionários ou autonomia;
- valor agregado no front office ou back office;
- foco no produto ou no processo.

Os autores procuraram cruzá-las com uma dimensão de volume de serviços, tal qual se apresentam nas classificações mais consagradas para a manufatura. A dimensão de volume adotada foi a quantidade de clientes “processados” por unidade de prestação de serviço por dia. Da combinação dos

eixos são estabelecidos três tipos de processos de serviços: Serviços profissionais, Lojas de serviços e Serviços de massa. Aplicando essa classificação em algumas atividades de serviço diferentes, os autores chegaram ao seguinte (ver figura 2.8).

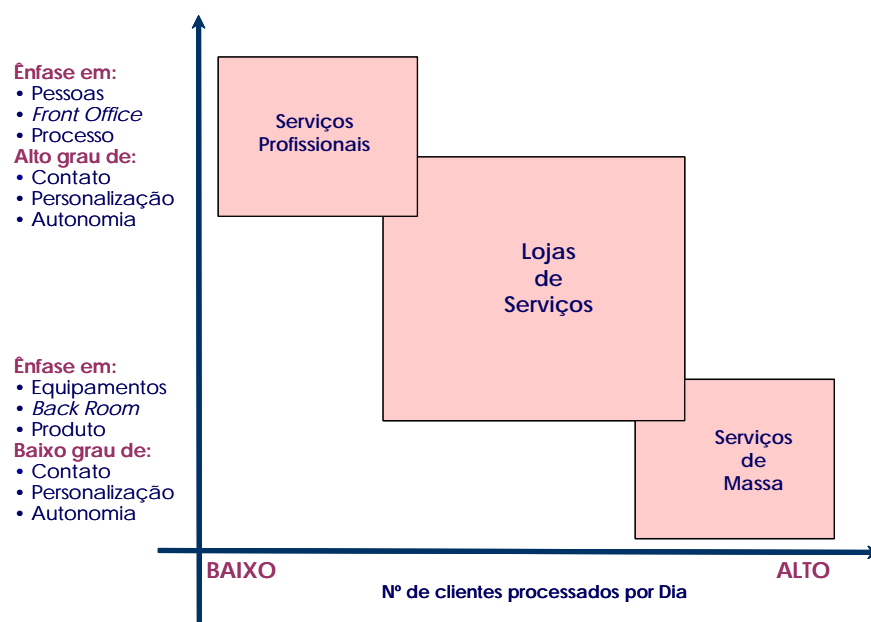


Figura 2.8 – Classificação dos processos de serviços  
Fonte: Adaptada de Silvestro et al. (1992)

- **Serviços profissionais:** são aqueles em que o cliente geralmente busca no fornecedor uma capacitação de que não dispõe, como no caso de atendimentos médicos ou de assistência jurídica. Dessa forma, o processo de prestação do serviço dá ênfase às pessoas (que normalmente detêm a capacitação que o consumidor deseja), enquanto os equipamentos são empregados apenas como ferramentas de apoio, cuja utilização mais intensiva está vinculada a sua flexibilidade, já que se visa aqui à personalização do serviço a clientes específicos (GIANESI; CORRÊA, 1996). Outra característica dos serviços profissionais é o alto grau de contato com o cliente, que em geral é requisito para se alcançar essa individualização e faz com que o valor do serviço seja produzido prioritariamente no front office, com a presença do cliente, colocando grande ênfase no processo de prestação, às vezes muito mais do que em seu resultado. A personalização e

a ênfase na utilização de pessoas para a prestação dos serviços requer que se dê alto grau de autonomia aos funcionários de contato com o cliente (GIANESI; CORRÊA, 1996);

- **lojas de serviços:** são os processos intermediários no contínuo entre os serviços profissionais e os serviços de massa e caracterizam-se por um volume maior de clientes processados por dia. No caso, o valor do serviço é gerado tanto no *front office* como no *back office*. Embora neste tipo de processo haja certo grau de personalização do serviço, diversas oportunidades para a padronização das operações exigem menor autonomia do pessoal de contato (GIANESI; CORRÊA, 1996);
- **serviços de massa:** referem-se aos processos que atendem ao maior número de clientes por unidade de tempo. São pouco personalizados, com alto grau de padronização de operações, o que, normalmente, favorece o uso de equipamentos para a produção do serviço. Nesta, embora geralmente haja a necessidade da presença do cliente, o grau de contato é relativamente baixo e impessoal (GIANESI; CORRÊA, 1996).

A classificação proposta em 1992 por Rian Silvestro conseguiu relativo grau de correlação entre as seis dimensões, colocadas na ordenada do gráfico, e a dimensão de volume, disposta na abscissa, mas uma mesma empresa classificada pode oferecer serviços segundo mais de um tipo de processo, entre aqueles apresentados. Esse modelo não impõe que qualquer processo de serviço seja claramente incluído numa das três classes. Na verdade, o que existe é um contínuo entre os extremos dos serviços profissionais e dos serviços de massa, passando pelas lojas de serviços.

Os diversos processos conhecidos irão se posicionar em algum ponto desse contínuo, ao longo do qual variam as características citadas. Nesse trabalho os autores realizaram 10 estudos de caso para validar o modelo, mas reconheceram alguns problemas em sua aplicação, como por exemplo o entendimento da dimensão de volume, conceito transportado da matriz Produto-Processo, de Hayes-Wheelwright (GIANESI; CORRÊA, 1996).

Esse volume seria a quantidade de pessoas que participa do sistema de serviço em um determinado dia ou seria o número de transações que os clientes efetuam no mesmo espaço de tempo? Outra dificuldade de aplicação dessa ferramenta é a combinação de seis variáveis no eixo vertical com apenas uma no horizontal (GIANESI; CORRÊA, 1996).

Estudos mostram que em muitos casos não se conseguem consagrar correlações com todas as variáveis. Apesar disso, os autores trouxeram bastante luz ao problema de classificação de processos de serviços (GIANESI; CORRÊA, 1996).

Em um artigo publicado em 1999, Rian Silvestro levanta e discute as características importantes e peculiares do contínuo da diagonal volume-variedade nos processos de serviços que se enquadram nas classes do modelo desenvolvido por Silvestro et al. (1992) - Serviços profissionais, Lojas de serviços e Serviços de massa. Isso foi efetuado considerando-se a seguinte lógica de estruturação: projeto, controle e melhoria dos sistemas de serviços.

O trabalho foi realizado através de revisões bibliográficas da literatura de administração de serviços, permitindo aos autores reunir uma grande quantidade de informações retratada em vários outros trabalhos e apresentar, de forma organizada e referenciada, características especiais para cada uma das classes do modelo proposto.

É uma pesquisa considerada de grande valia, pois proporciona um entendimento mais detalhado e amplo de conceitos, técnicas, ferramentas e filosofias desenvolvidas na referida área e que até o momento não foram abordados nos modelos de classificação. E, quando o foram, alguns deles apresentaram-se de forma estanque, deixando o leitor, ou o interessado em classificar uma organização de serviço, com uma visão restrita do negócio, desconsiderando o amplo e complexo leque de informações do campo da administração.

Alguns dos quesitos levantados e discutidos em Silvestro (1999) são apresentados a seguir (ver quadros 2.11a, b e c).

Projeto	Serviços profissionais	Referência	Serviços de massa
Especificação dos serviços	O cliente participa na especificação do processo de serviço. Flexibilidade em reunir os requisitos do cliente.	Murdick et al. (1990) Fitzgerald et al. (1991)	A especificação do serviço é decidida antes da entrada do cliente no processo. Baixa flexibilidade para atender os quesitos dos clientes.
Expectativas dos consumidores	Freqüentemente pouco definidas. O provedor freqüentemente define e diagnostica problemas. O cliente encontra dificuldades para avaliar a qualidade do serviço.	Morris e Johnston (1997) Hay-Woodfarmer e Nollet (1991)	É de grande importância o gerenciamento das expectativas dos consumidores do serviço.  A pré-seleção de clientes pode ser apropriada.
Relacionament o com o consumidor	Longo período de relacionamento entre provedor e cliente. Alta oportunidade de se criar <i>switching costs</i> para efetuar um relacionamento de fidelidade.  Os clientes podem associar o baixo preço do serviço a sua baixa qualidade.	Fitzgerald et al. (1991) Hay-Woodfarmer e Nollet (1991) Schemenner (1986)	O relacionamento é visto como sendo cliente e organização. Os consumidores freqüentemente possuem baixo grau de fidelidade. Desenvolver mecanismos para criar um vínculo de fidelidade com o cliente é um desafio chave.

Quadro 2.11a – As contingências do projeto em serviços profissionais e serviços em massa  
Fonte: Adaptado de Silvestro (1999)

Controle	Serviços profissionais	Referência	Serviços de massa
Recursos chaves para o controle	Agendamento das atividades. Salários, treinamento, programação, carreira, promoção, retenção dos funcionários.	Schemenner (1986)	Equipamentos e facilitadores são áreas chaves de investimento.
Atividades do <i>front office</i>	Tarefas com baixa padronização. Exigência de altas habilidades, alta remuneração e alto custo de treinamento. Baixa repetibilidade dos serviços.	Sasser et al. (1978) Voss et al. (1985) Bowen e Lawler (1992)	As tarefas são altamente especificadas, bem-definidas e com duração e tolerâncias de desvios conhecidas. O <i>staff</i> tende a se tornar especialista em um tipo de operação.
Controle do trabalho	Pode durar longos períodos. O tempo final normalmente é incerto e variável. O trabalho é difícil de ser medido e padronizado.	Sasser et al. (1978)	Alta repetibilidade dos serviços.
Controle de custo	A produtividade será o fator chave para medir o trabalho. O controle do custo do trabalho é relativamente fácil, pois o trabalho é construído em horas.	Fitzgerald et al. (1991)	A produtividade será medida através da utilização do trabalho e de outros recursos.
Gestão da capacidade	A capacidade é definida em número de horas. Tende a ser flexível no ajuste da capacidade.	Sasser et al. (1978)	A capacidade é definida em termos dos recursos físicos, facilitadores e equipamentos disponíveis. Baixa flexibilidade para ajustar o nível de capacidade.

Quadro 2.11b – As contingências do controle em serviços profissionais e serviços em massa  
Fonte: Adaptado de Silvestro (1999)

<b>Melhoramento</b>	<b>Serviços profissionais</b>	<b>Referência</b>	<b>Serviços de massa</b>
Garantias do serviço	A garantia explícita pode ser uma fonte de diferencial e aumento de credibilidade.	Hart (1988) Hart et al. (1992)	Uma garantia explícita pode ser usada para ajudar a gerenciar as expectativas dos consumidores e corrigir falhas.  Efetuar serviços visivelmente padronizados para clientes e staff. A implementação da garantia é altamente procedimentalizada.
Medir a qualidade interna	Foco na performance do Staff. Um alto nível de qualidade implica altos investimentos em treinamento do pessoal, seja staff seja supervisão.	Fitzgerald et al. (1991)	O foco é no controle do sistema, podendo ser feito utilizando-se a check list padrão para verificar as rotinas do serviço.
Medir a satisfação dos consumidores	A auditoria da qualidade formal e a avaliação do staff pode ser usada para medir a qualidade interna.  A medição informal da satisfação dos consumidores pode ser baseada em entrevistas ou relatos.	Fitzgerald et al. (1991)	Podem ser utilizadas técnicas de controle estatístico do processo.  A medição formal, através de <i>check list</i> .  A inspeção, por amostragem.

Quadro 2.11c – As contingências do melhoramento em serviços profissionais e serviços em massa  
Fonte: Adaptado de Silvestro (1999)

## 2.6 Considerações finais do capítulo

Este capítulo procurou apresentar os aspectos da gestão de serviços segundo a perspectiva das operações.

Analisando os assuntos discutidos, pode-se extrair algumas conclusões:

- existe uma diferença significativa tanto na estrutura quanto na gestão do sistema de operações de serviço quando comparado com o sistema de manufatura;
- as peculiaridades e características dos sistemas de operações de serviço devem ser entendidas em profundidade pelos gestores e levadas em consideração no projeto, na gestão das operações, na avaliação da qualidade de suas funções e na tomada de decisão da melhoria da sua eficiência e eficácia;



- os gestores de serviço devem ter um cuidado especial no projeto e na operação dos elementos e funções de serviço (*front office*), pois é neste ambiente que os clientes interagem com a empresa e conseqüentemente efetuam o julgamento de valor sobre a qualidade do serviço prestado;
- apesar de o *front office* ser de grande evidência na gestão das operações, as funções realizadas no *back office* devem também ser projetadas e articuladas para suportar o bom desempenho das funções que interagem com o cliente;
- o processo de avaliação da qualidade em serviços é muito diferente do processo de avaliação da qualidade de bens manufaturados. Nesse sentido, o primeiro merece atenção especial por parte dos gestores, pois a partir dele são identificadas as disfunções de qualidade percebidas pelos clientes e são obtidos parâmetros para a tomada de decisão de melhoria das funções de serviço em busca da satisfação dos clientes.

Buscando maior aprofundamento teórico-bibliográfico no assunto central deste trabalho, o capítulo 3 tratará do entendimento e discussão dos diversos conceitos, metodologias e ferramentas disponíveis na literatura de avaliação da qualidade em serviços.

## **CAPÍTULO 3 - AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS**

A avaliação da qualidade está no centro das decisões relacionadas à gestão das operações de serviços. Com essa visão ampla e com base na literatura de avaliação da qualidade em serviços, este capítulo propõe-se a:

- situar os conceitos de qualidade e de qualidade em serviços;
- demonstrar a importância de uma empresa ter um sistema de informações sobre a qualidade dos serviços prestados;
- apresentar e discutir os principais modelos de gestão da qualidade em serviços que possuem ferramentas para a operacionalização das avaliações.

### **3.1 Qualidade em serviços**

#### *3.1.1 O significado de qualidade*

Qualidade, à primeira vista, parece-nos algo fácil de explicar, entretanto apresenta um significado distinto e peculiar para cada pessoa. O conceito de qualidade evolui sempre, acompanhando o ritmo das mudanças. Inicialmente, empregou-se a expressão controle de qualidade, que se valia de técnicas de controle estatístico visando à redução da quantidade de produtos defeituosos.

Após a segunda Guerra Mundial, adotou-se a designação controle de processos, que abarcava toda a produção, do projeto ao acabamento, e objetivava a segurança e o alcance do erro zero. Esse conceito evoluiu para garantia da qualidade, englobando a sistematização através de normas escritas dos padrões e requisitos em cada etapa do processo produtivo, de forma a garantir uma qualidade

boa e uniforme. Ao longo das últimas décadas, diversos estudiosos, nas respectivas áreas de estudo e atuação, apresentam como cada um entende o significado de qualidade (ver quadro 3.1).

Autor	Significado
Jenkins (2000)	“Qualidade é o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer”.
Feigenbaum (1983)	A qualidade é conceituada de acordo com a opinião dos clientes, e, na busca por competitividade e melhoria contínua, as organizações devem ter este conceito suficientemente claro no momento da tomada de decisão.
Garvin (1984)	Identifica cinco abordagens para a definição da qualidade: - a transcendente: nesta visão a qualidade é exemplo de “excelência inata”; - a baseada no produto: qualidade é uma variável precisa e mensurável, podendo ser avaliada objetivamente; - a baseada no usuário: a qualidade é subjetiva, calcada na preferência do consumidor. - a baseada na produção: a qualidade está em conformidade com as especificações; - a baseada no valor: a qualidade é definida em termos de custos e preços, relacionando esses dois aspectos em seu resultado para o consumidor.
Ishikawa (1985)	Considera que a qualidade pode ser interpretada de duas maneiras. Na primeira, muito restrita, significa qualidade de produto; na segunda, mais abrangente, refere-se à qualidade de trabalho, qualidade de serviço, qualidade de informação, qualidade de processos, qualidade de pessoas, qualidade de sistema, qualidade de objetivos, etc.
Deming (1990)	Relata que qualidade não é um luxo, mas sim aquilo que o cliente sempre deseja, necessita e quer. Como seus desejos estão em contínua mudança, a solução para definir qualidade é redefinir constantemente as especificações.
Juran (1991)	Qualidade é a adequação ao uso. Um dos seus significados é o desempenho do produto, cujas características proporcionam a satisfação dos clientes que o comprarão. Seria, por outro lado, a ausência de deficiências, pois estas geram insatisfação e reclamações dos clientes.
Crosby (1992)	Qualidade é a conformidade com as especificações. Quando se tenciona fazer certo da primeira vez, todos devem saber o que isso significa. A qualidade encontra-se na prevenção, que, por sua vez, se origina do treinamento, disciplina, exemplo, liderança e persistência. O padrão de seu desempenho é o zero defeito, ou seja, os erros não são tolerados e sua medida é o preço da não-conformidade.
Dale e Cooper (1992)	Oferecem diferentes possibilidades para a definição de qualidade, tais como: uniformidade das características do produto ou entrega de um serviço em torno de um valor nominal ou alvo.; conformidade com as especificações acordadas; adequação ao propósito/uso; satisfação às expectativas dos clientes e entendimento as suas necessidades e desejos futuros, nunca tendo de lhes “pedir desculpas”.
Paladini (1995)	“A qualidade é conceituada de acordo com a opinião dos clientes e, na busca por competitividade e melhoria contínua, as organizações devem ter este conceito suficientemente claro na tomada de decisões”.

Quadro 3.1 – O significado de qualidade

O conceito atual de qualidade é bastante genérico, e todos parecem conhecê-lo. Aí reside o perigo, tal como a forma popular de se afirmar que qualquer defeito é originário da falta de qualidade. Se existir essa imprecisão nas empresas, elas correm o risco de adotar conceitos diversos sobre o termo.

Essa acepção errônea (falha) pode induzi-las a cometer equívocos, inclusive a adotar processos de gestão que dificultam o desenvolvimento da qualidade (PALADINI, 2000). Buscou-se, então, com base nesse autor, um outro conceito, que envolve um componente espacial e um temporal, conforme consta a seguir:

- a qualidade envolve muitos aspectos simultaneamente, ou seja, **uma multiplicidade de itens**, que seria o componente espacial do conceito;
- a qualidade sofre alterações conceituais ao longo do tempo, isto é, trata-se de um **processo evolutivo**, que seria o seu componente temporal. A multiplicidade de itens, ao ser incorporada ao conceito da qualidade, considera que os clientes e consumidores desenvolvem a percepção do conjunto de atributos que integra o produto ou o serviço, para então tomar a decisão de escolha. Já o processo evolutivo, também ao ser introduzido ao conceito de qualidade, indica que ela pode ser avaliada em termos de melhoria contínua, de forma dinâmica, sendo esperada dos produtos ou serviços pelos clientes e consumidores.

Já o conceito de qualidade em serviços, além de derivar do conceito geral de qualidade, tem na multiplicidade de atributos a abordagem do gerenciamento de serviço, cujo foco principal volta-se a como o serviço é percebido pelo cliente para se tornar a mais importante força impulsionadora da operação dos negócios (ALBRECHT, 1998).

### *3.1.2 O significado de qualidade em serviços*

Alguns pesquisadores fazem distinção entre os dois construtos, da satisfação do cliente e da qualidade de serviço, e talvez a melhor maneira de se iniciar um

debate sobre qualidade em serviço seja realmente tentando distinguir a avaliação de ambos os componentes.

Autores concordam que a satisfação do cliente é uma avaliação passageira, específica de uma transação, e que a qualidade de serviço é, por outro lado, uma atitude formada por uma avaliação global de um desempenho a longo prazo. Sem dúvida, esses dois conceitos são interligados, contudo a relação entre eles é obscura. Alguns estudiosos acreditam que a satisfação do cliente leve à qualidade de serviço percebida, enquanto outros atestam que esta última impulse aquela primeira (BATESON; HOFFMAN, 2001). Apesar dessa confusão, a maneira pela qual esses dois conceitos se relacionam com o comportamento de compra permanece, em grande parte, explicada, pois a satisfação ajuda os clientes a reconsiderar percepções de qualidade de serviço (CRONIN; TAYLOR, 1992). A lógica para esse posicionamento consiste no seguinte:

- as percepções que os consumidores têm da qualidade do serviço de uma empresa, com a qual não têm experiência prévia, baseiam-se nas suas expectativas como consumidores;
- os encontros subsequentes com a empresa fazem o consumidor passar pelo processo de desconfirmação, reconsiderando ainda mais as percepções da qualidade do serviço;
- cada encontro adicional com a empresa gera reconsiderações ou reforça as percepções dessa qualidade;
- as percepções reconsideradas modificam futuras intenções de compra do cliente.

Para se transmitir um conjunto consistente de experiências satisfatórias que propicie uma avaliação de alta qualidade, é preciso que toda organização se concentre na tarefa. As necessidades dos consumidores devem ser entendidas em detalhes, o que também deve acontecer com as limitações operacionais da empresa.

Os prestadores de serviço devem focar a qualidade, e o sistema deve ser projetado para dar sustentação a essa missão, sendo controlado diretamente e transmitindo o que se esperava.

Em serviços, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (1998), a avaliação da qualidade surge ao longo do processo da prestação, que geralmente ocorre no encontro entre o cliente e um funcionário da linha de frente.

A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação entre a percepção do serviço prestado e a expectativa do serviço desejado. Quando se excede esta última, o serviço é percebido como sendo de qualidade excepcional e também como agradável surpresa. Quando, no entanto, não ocorre essa extrapolação, a qualidade passa a ser inaceitável.

Por fim, ao se confirmarem as expectativas de percepção do serviço, a qualidade é satisfatória, e elas derivam de várias fontes, tais como a propaganda boca a boca, as necessidades pessoais e as experiências anteriores (ver figura 3.1).

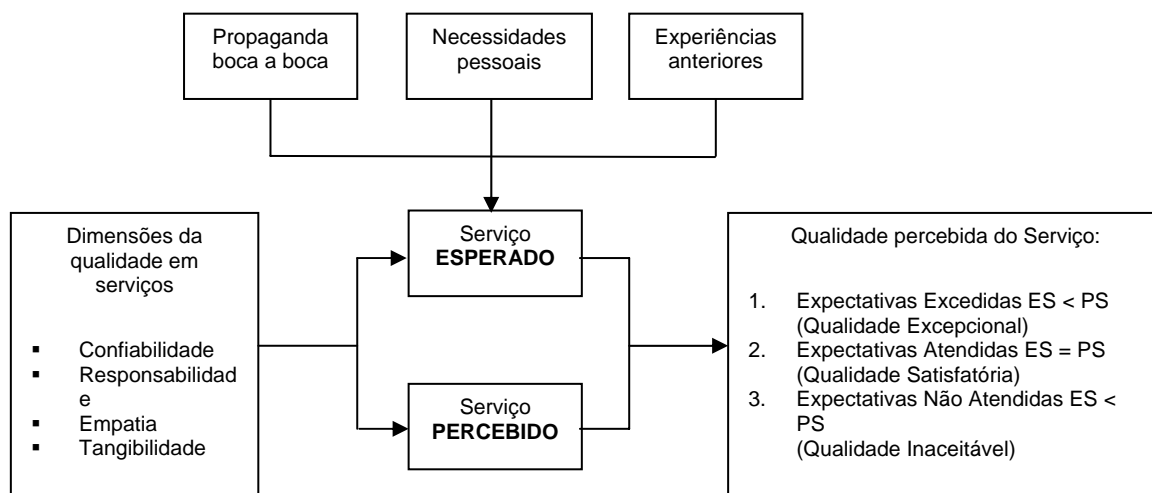


Figura 3.1 – Qualidade percebida do serviço  
Fonte: Zeithaml e Berry (1985)

### *3.1.3 O sistema de informações sobre a qualidade em serviços*

Para se buscar a qualidade nas organizações de serviço, é necessário que os gestores estabeleçam um plano de melhoria no qual devem ser destacados os elementos essenciais da estratégia da empresa, os principais objetivos a serem atingidos, as medidas prioritárias e o modo de alocação e controle dos recursos.

Para que os componentes do plano sejam atingidos com sucesso, é necessário que se ouça, com atenção e continuamente, a opinião dos clientes. Essa atitude investigativa dará sustentação a duas grandes fases da metodologia proposta: a análise de prioridades e a avaliação da qualidade das funções dos elementos do serviço.

Um erro muito comum cometido pelas empresas que buscam a melhoria da qualidade dos serviços é focalizar a tomada de decisão nos processos internos, sem qualquer ligação com as prioridades de serviço oferecidas aos clientes. Se a estratégia da qualidade em serviços não for baseada no que os clientes pensam, o melhor que se pode esperar são apenas melhorias parciais, pois a qualidade é também definida por eles (BERRY, 1995).

A conformidade com as especificações da empresa nem sempre reflete aquilo que o cliente almeja (PALADINI, 2000). A capacidade que se investe na melhoria dos serviços provém da aprendizagem contínua sobre as expectativas e percepções de clientes e não-clientes. Algumas pesquisas realizadas junto àqueles primeiros revelam os pontos fortes e fracos dos serviços de uma empresa sob a perspectiva dos que os experimentam; já outras desenvolvidas entre estes últimos expõem como os concorrentes se comportam em termos de serviços, fornecendo base comparativa.

Expectativas importantes sobre os serviços executados com mais eficiência pelos concorrentes fornecem uma agenda para ação. Propõe-se, então, que a opinião dos clientes seja ouvida antes de se alocarem recursos para a melhoria dos serviços, antes mesmo de se tomar qualquer ação.

Investir nisso e não obter resultados é não só um desperdício, como também uma redução na credibilidade da causa pela qualidade em serviços. Quando os investimentos não produzem resultados, a alta administração tem menos motivação

para investir mais. Nesse sentido, as empresas precisam estabelecer um processo de pesquisa sobre a qualidade em serviços capaz de fornecer informações oportunas e importantes aos dirigentes na tomada de decisão, em vez de apenas realizar estudos (BERRY, 1995).

Essa é uma tarefa análoga a tirar fotografias, quando o conhecimento profundo e o entendimento do padrão de mudança provêm de uma série contínua de fotografias de várias temáticas e sob diferentes ângulos (BERRY, 1995).

#### *3.1.4 Ouvir sistematicamente o cliente*

Gerenciar a opinião dos clientes não é um imperativo nas empresas. Criar um sistema de informações sobre qualidade do serviço é igualmente necessário e prático para pequenos, médios e grandes estabelecimentos. Entretanto, os sistemas de empresas de portes diferentes podem ser diferentes entre si, embora possam apresentar as mesmas características fundamentais (BERRY, 1995).

Empresas de grande porte poderão ofertar uma gama volumosa de elementos e funções de serviço aos clientes; em contrapartida, as de pequeno porte normalmente possuem poucos elementos e funções, o que torna o processo de avaliação mais rápido e simplificado.

Um sistema de informações sobre qualidade em serviços deve usar múltiplas abordagens de pesquisa na captura e disseminação sistemática dos dados para apoiar a tomada de decisão (BERRY, 1995).

Isso é importante porque cada abordagem tem tanto pontos fracos como pontos fortes, e uma combinação delas permite a uma empresa tirar proveito dos aspectos positivos de cada uma delas e compensar as limitações. A seguir, são apresentados alguns dos principais benefícios de um sistema de informações sobre a qualidade em serviços (BERRY, 1995):

- encoraja e habilita a gerência a incorporar a voz do cliente no processo de tomada de decisão;



- revela as prioridades de serviços dos clientes;
- identifica as primazias na melhoria dos serviços e orienta as decisões e alocação de recursos;
- permite o rastreamento do desempenho em serviços da empresa e dos concorrentes, ao longo do tempo;
- revela o impacto das iniciativas e investimentos feitos na qualidade dos serviços;
- fornece dados baseados em desempenho para recompensar os serviços de elevada qualidade, corrigindo os de baixo valor.

### 3.2 Entendendo as expectativas e percepções dos clientes

A natureza e a fonte de expectativas têm sido tema de grande parte de recentes pesquisas teóricas e empíricas. A linha de pensamento atual faz uma distinção entre inúmeros padrões diferentes. Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993) focalizam o tema. Segundo esses autores, as expectativas apresentam-se de várias formas:

- *expectativas como prognósticos* (Que benefícios acho que receberei se comprar este serviço?);
- *expectativas como ideais* (O que, em um mundo perfeito, eu gostaria de receber como benefício deste serviço?);
- *expectativas baseadas em experiência* (O que, considerando que já tenho conhecimento sobre esta marca ou serviço, é provável que eu receba?);
- *expectativas de merecimento* (Que benefícios tenho a possibilidade de receber diante do investimento que fiz ao realizar esta compra?);
- *expectativas comparativas* (Tendo experimentado outros serviços semelhantes, o que posso esperar deste serviço?), e assim por diante.

No processo de formação de expectativas é possível que mais de uma funcione simultaneamente. Baseados nos tipos de variáveis desse componente, os autores concluíram que consumidores avaliam o desempenho de serviços utilizando dois padrões. Ver figura 3.2, a seguir (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1993).

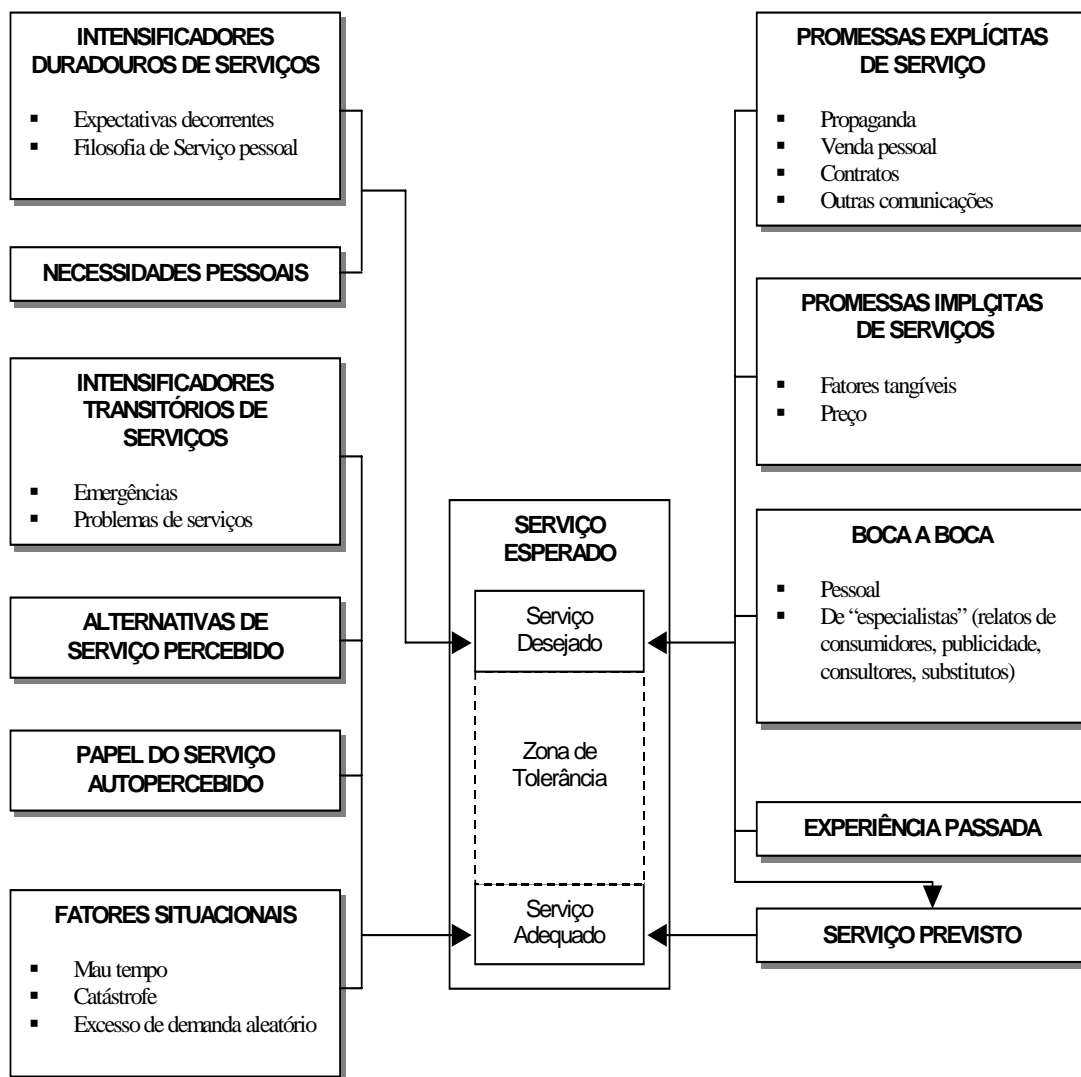


Figura 3.2 - Natureza e determinantes de expectativas do consumidor relativas ao serviço  
Fonte: Adaptada de Zeithaml; Berry e Parasuraman (1993)

Os mesmos autores argumentam que em primeiro lugar existe o nível de serviço desejado pelos clientes, o qual poderia ser chamado de serviço máximo aceitável; em segundo, um nível que consideram adequado, podendo ser chamado de mínimo aceitável. Entre esses dois há o que chamam de “zona de tolerância”, que não é perfeita, mas aceitável em determinadas circunstâncias.

É claro que as circunstâncias podem mudar; além disso, não só os consumidores diferentes terão níveis de serviços desejados e aceitáveis diferentes, mas também um mesmo consumidor poderá ter níveis diferentes para serviços diferentes (além disso, não só os consumidores diferentes, mas também um mesmo consumidor, terão níveis diferentes de expectativa e aceitabilidade para serviços diferentes).

Um ponto importante a ser observado é que o nível desejado ou máximo de serviço costuma permanecer relativamente fixo, enquanto o nível adequado ou mínimo aumenta e diminui de acordo com as circunstâncias do consumidor.

Níveis desejados de serviço são, em última análise, determinados por necessidades e desejos pessoais. Por sua vez, estes últimos podem se originar de várias fontes sociais, físicas e psicológicas. Entretanto, níveis adequados são influenciados, segundo Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993), Parasuraman, Berry e Zeithaml (1991), por cinco fatores, definidos como:

- **intensificadores transitórios de serviços** são fatores de curto prazo que aumentam temporariamente o nível mínimo aceitável de serviço. São tipicamente associados a crises ou emergências;
- **alternativas percebidas de serviço** podem aumentar ou diminuir o padrão mínimo, ou seja, em um ambiente onde há diversos concorrentes, as expectativas dos clientes podem ser aumentadas, tornando-se mais exigentes, de acordo com a comparação de desempenho entre as empresas;
- **papéis de serviços percebidos** definem até que ponto os consumidores estão cientes de que também fazem parte do processo. A consciência de que deixaram de executar seu próprio papel pode levá-los a aceitar um nível mais baixo de serviço. Por outro lado, o reconhecimento desse desempenho pode conduzir os consumidores a elevar seus níveis de expectativa;
- **fatores situacionais** representam circunstâncias nas quais o consumidor está ciente de que há problemas que vão além da capacidade de controle do prestador de serviços. De fato, podem ser vistos como opostos de intensificadores temporários de serviços; são situações críticas ou de crise nas quais o prestador fica impossibilitado de cumprir a oferta normal e levam os consumidores a diminuir temporariamente seu nível mínimo de

expectativa. Em geral, esses fatores devem ser inteligíveis para o consumidor;

- **serviços previstos** constituem o nível em que os consumidores até certo ponto definem seu nível de serviço desejado de acordo com o padrão que esperam receber.

Em outras palavras, os consumidores conscientemente tentam adaptar suas expectativas a percepções previamente obtidas do serviço, que eles conseguem prever muito melhor quando estão em lugares bem-conhecidos. Isso leva à importância da promessa, ou seja, do nível que o prestador promete entregar ao consumidor. Esse nível tem duas formas: *explícita* (declarações formais sobre o serviço prestado por meio de veículo de propaganda) e *implícita* (sinais de qualidade de serviço enviados por meio de fatores como a aparência, por exemplo).

A avaliação do serviço também é afetada por comunicações boca a boca de pessoas que já usufruíram dele, a experiência anterior do próprio consumidor. A totalidade desse quadro é descrita por Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993) da seguinte maneira: “Existe uma relação positiva entre os níveis de experiência passada com um serviço com um serviço e os níveis de serviço desejado e serviço previsto”.

O propósito da tentativa de entendimento das expectativas dos clientes é assegurar que o serviço possa ser preparado e entregue para atendê-las. Se isso acontece ou, de fato, as excede, eles ficam satisfeitos. Nesse caso, é mais provável que usem novamente o serviço, alegremente, podendo ainda recomendá-lo a outros (JOHNSTON; CLARK, 2002).

Devido à grande complexidade de identificação e análise constitutiva do tema, a metodologia proposta delimitará o nível de performance esperado pelos clientes em um determinante da qualidade de uma função de serviço como sendo o valor médio de uma escala numérica. Acima desse valor, o cliente menciona que a performance de qualidade percebida é superior ao nível esperado e, abaixo, demonstra seu grau de insatisfação com que recebeu a oferta de determinada função de serviço.

Em termos simples, satisfação é o resultado da avaliação de um serviço por um cliente, com base na comparação entre suas percepções (posteriores à prestação) e suas expectativas anteriores (BITNER; HUBBER, 2002).

Se a percepção, a experiência e os resultados do serviço atenderem às expectativas do cliente, ele poderá ficar satisfeito (ou minimamente satisfeito); se excedê-las, ele ficará mais do que satisfeito, ou até mesmo encantado; se não houver nenhuma dessas duas respostas, ele poderá ficar insatisfeito ou até mesmo irritado (SCHNEIDER; BOWEN, 2002), conforme figura 3.3.

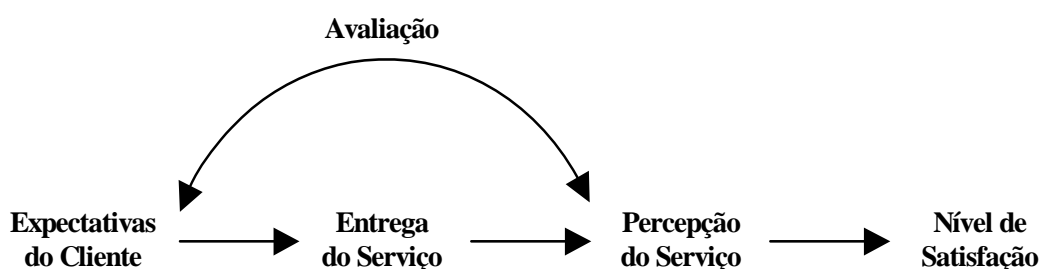


Figura 3.3 – Expectativas – satisfação dos clientes  
Fonte: Johnston e Clark (2002)

Satisfação é o resultado da avaliação de um serviço pelo cliente. Pode ser representada em um *continuum* que varia de encanto (em um extremo) à insatisfação (no outro extremo), a cujos valores Johnston e Clark (2002) estabelece uma escala de (+5) a (–5), como pode ser observado na figura 3.4.



Figura 3.4 – *Continuum* de satisfação  
Fonte: Johnston e Clark (2002)

Assim, as expectativas e, de fato, as percepções são componentes- chave na entrega de um serviço de qualidade. Os gestores de serviços precisam entender e definir as expectativas para:

- especificar, desenhar e, depois, entregar o serviço adequado a custo apropriado;
- encorajar as empresas a tentar influenciar as expectativas dos clientes para que elas possam ser atendidas;
- entender como administrar, de fato, manipular as percepções do cliente durante o serviço para obter o nível de satisfação desejado.

As expectativas localizam-se em algum ponto do continuum, entre o ideal e o intolerável (ver figura 3.5). O posicionamento de nossas expectativas, isto é, o que acredita-se ser provável, variará dependendo do segmento em que a empresa estiver atuando. Alguns pontos desse continuum podem ser definidos, segundo Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993) como os seguintes:

- **ideal:** o melhor possível;
- **ideal factível:** o que deve acontecer, dado o preço ou o padrão setorial;
- **desejável:** o padrão que o cliente deseja receber;
- **obrigatório:** o nível de desempenho que o cliente deve receber, dados os custos percebidos;
- **mínimo tolerável:** os padrões mínimos toleráveis que devem ser atingidos;
- **intolerável:** os padrões que os clientes não devem receber.

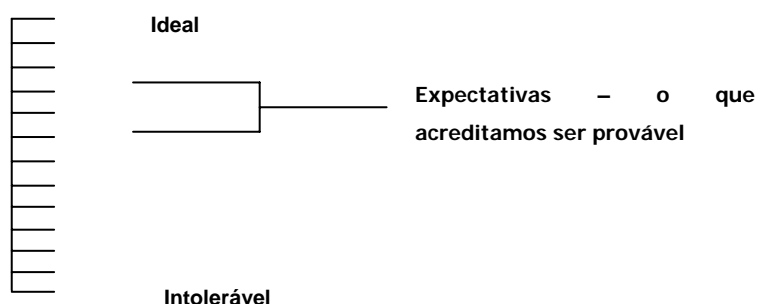


Figura 3.5 – Faixa de expectativas  
Fonte: Johnston e Clark (2002)

Na verdade, o nível de expectativa não está em um único ponto dessa escala, mas em uma faixa definida pelo que os clientes acreditam ser provável receber (expectativas “desejadas”) e pelo que acreditam que “deve” acontecer, isto é, as expectativas ideais viáveis (BOULDING et al., 2002). Eles também estarão em condições de diferenciar entre o que “deve” ser uma expectativa que pode ser formada como resultado de pouca ou nenhuma experiência real e uma expectativa “desejada”, baseada na experiência existente com o serviço (JOHNSTON; CLARK, 2002).

O ponto crítico é que se deve ser cauteloso ao perguntar aos clientes sobre suas expectativas. As questões seguintes podem fornecer separadamente respostas diferentes à medida que se referirem a diferentes pontos da escala: Do que você gostaria? O que deve ser fornecido? O que seria aceitável?

Geralmente, essa faixa ou zona de expectativa, como mostra a figura 3.6, indica uma área de tolerância, definida entre os padrões desejados e os mínimos aceitáveis (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1993).



Figura 3.6 – Zona de tolerância ou aceitabilidade  
Fonte: Johnston e Clark (2002)

A importância da zona de tolerância é evidenciar que os clientes podem aceitar a variação dentro de uma faixa de desempenho, e qualquer aumento ou diminuição deste nessa área apenas terá efeito marginal sobre as percepções (STRANDVIK, 1992).

Somente quando o desempenho estiver fora dessa faixa, ocorrerá qualquer efeito real sobre a qualidade percebida do serviço. Sugere Johnston e Clark (2002)

que a extensão dessa zona de tolerância seja inversamente proporcional ao nível de envolvimento e comprometimento do cliente. Esse termo refere-se ao grau de interesse de um cliente por um serviço, a importância que lhe atribui e seu comprometimento emocional com ele.

Por exemplo, clientes que participam de serviços contra a sua vontade e demonstram descomprometimento, normalmente tendem a ser mais críticos que os comprometidos. Isso não significa, porém, que estes últimos aceitarão serviços de baixa qualidade. A natureza das percepções de serviços, por sua vez, não é determinada apenas pela qualidade técnica destes, que é importante e pode ser entendida como a realidade mensurável mediante a utilização de um cronômetro ou uma câmera de TV. Trata-se do mundo real no qual a equipe de operações da empresa prestadora de serviços atua. Infelizmente, a percepção do consumidor é o que importa (TAYLOR, 2001).

Muitos fatores podem influenciar as percepções do consumidor, inclusive a maioria dos fatores considerados como influenciadores de expectativas: comunicação oral, propaganda e experiência passada. A aparência e o comportamento da equipe de contato, o ambiente físico e outros consumidores fatalmente causarão impacto na percepção da experiência do serviço. Nesse sentido, Bateson e Hoffman (2001) comentam que o consumo de bens pode ser dividido em três atividades: comprar, usar e desfazer-se, as quais acontecem nessa ordem definida, com limites claros entre elas. Mas esse cenário não se aplica ao consumo de serviços.

Primeiramente, não existe um limite claro ou uma seqüência definida entre aquisição e uso de serviços, porque não há transferência de propriedade. Como ocorrem interações longas entre o consumidor e o prestador, a produção, aquisição e uso dos serviços muitas vezes tornam-se emaranhados e aparecem como um único processo (BOOMS; NYQUIST, 2001). Ademais e obviamente, o conceito de desfazer-se é irrelevante devido à intangibilidade e natureza experimental dos serviços.

Em suma, segundo Bateson e Hoffman (2001), a avaliação dos serviços, após a escolha, representa um processo complexo. Começa logo depois que o consumidor escolhe a empresa prestadora e continua até os estágios de consumo e pós-consumo. A avaliação é influenciada pela inevitável interação entre um número



considerável de variáveis sociais, psicológicas e situacionais. O sucesso ou fracasso de uma empresa prestadora de serviços pode ser, pelo menos em parte, atribuído à capacidade da administração em manipular a experiência do consumidor como o resultado de várias interações interpessoais (cliente versus cliente; cliente versus funcionário) e interações humanas com o ambiente (funcionários versus ambiente de trabalho e instalações de suporte; consumidor versus ambiente do serviço e instalações de suporte).

### **3.3 O modelo de JOHNSTON de gerenciamento das percepções**

Os gestores de serviço não devem apenas estar cientes das expectativas de seus clientes, mas também perceber a importância e o efeito potencial de vários fatores. É preciso identificar quais fatores encantarão e quais irão gerar insatisfação, para melhor administrar a criação da satisfação durante o processo do serviço. Os gerentes desse tipo de empresa devem ficar atentos aos seus clientes e entender como as percepções de um serviço desenvolvem-se durante o processo de prestação.

A figura 3.7 apresenta os níveis de expectativas, a zona de tolerância e o resultado de um serviço – o nível de satisfação e insatisfação. Mostra como as expectativas dão lugar à percepção da satisfação mediante o uso do processo de serviço e ainda evidencia a zona de tolerância, que se estende das expectativas no decorrer do processo ao resultado da satisfação. Essa figura retrata algo similar a um gráfico de controle, que os gerentes podem usar para identificar, de início, nas expectativas do cliente, o que é mais e menos aceitável, para depois validar durante o serviço ou uma série de encontros de serviço. Esse fator ajuda os gerentes a entender como podem desenhar os serviços a fim de ter as intervenções apropriadas nos momentos adequados para atingir o resultado desejado, seja satisfação, seja encantamento.

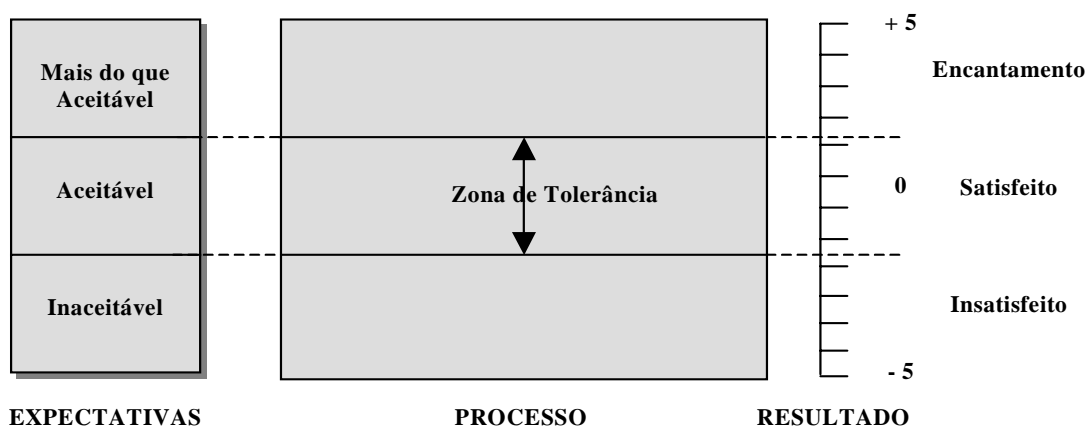


Figura 3.7 – O modelo de Johnston de gerenciamento das percepções  
 Fonte: Adaptada de Johnston (1995a)

### 3.3.1 Fatores de qualidade do serviço

Embora variem de organização a organização e também de cliente a cliente, os fatores de qualidade do serviço podem ser divididos em quatro grupos, definidos em termos da habilidade de um fator em insatisfazer e encantar (ver figura 3.8).

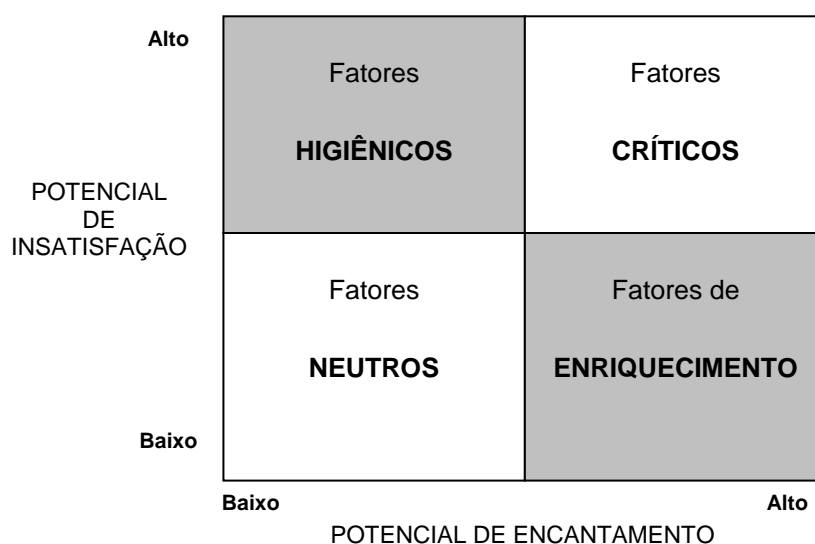


Figura 3.8 – Fatores de encantamento e insatisfação  
 Fonte: Lovelock (2002)

- **Fatores higiênicos:** são os que precisam ocorrer e, se acontecerem, satisfarão os clientes; caso contrário, serão causas de insatisfação. Provavelmente, não são fontes de encantamento. Por exemplo, para um banco, espera-se que segurança, integridade, funcionalidade sejam aceitáveis; se não o forem, causarão insatisfação. Por outro lado, se muito especificados, não encantarão os clientes. Um número muito elevado de checagens de segurança não desencadeará esse encantamento, podendo até insatisfazê-los, como seria o caso de, no contexto bancário, todos os caixas eletrônicos estarem funcionando;
- **fatores de enriquecimento:** são os que têm potencial de encantar, se estiverem presentes, mas, se não estiverem, provavelmente não deixarão os clientes insatisfeitos. Os clientes de um banco, por exemplo, podem ficar encantados com o atendimento atencioso de um funcionário ou com sua flexibilidade em lidar com um problema, entretanto essas coisas e/ou comportamentos não são necessariamente “esperados”. Assim, se não se fizerem presentes, poderão não gerar insatisfação.
- **fatores críticos:** são os que têm o potencial de encantar e insatisfazer. A responsividade, a comunicação e a competência dos funcionários de um banco e os sistemas devem ser pelo menos aceitáveis, assim, provavelmente não trarão insatisfações ao cliente, mas, se forem mais do que aceitáveis, terão potencial de encantar.
- **fatores neutros:** são os que, em determinada situação, terão pouco efeito sobre a satisfação dos clientes. O conforto ou a estética das instalações de um banco, por exemplo, podem não influenciar essa satisfação ou a insatisfação.

### 3.3.2 Sugestões de utilização do Modelo de JOHNSTON

De acordo com Johnston e Clark (2002), várias sugestões são feitas para a utilização do modelo. Por exemplo, tome-se o caso de um paciente que marcou hora com um médico para exame de rotina, situação em que pode-se considerar sete transações:

- a) chegada à clínica;
- b) recepção;
- c) espera pelo médico;
- d) início do exame pelo médico;
- e) exame;
- f) discussão das constatações;
- g) saída.

É possível que as expectativas tenham sido gerenciadas pela prática médica, mediante seu código de conduta, que orienta os pacientes a não esperar mais do que 10 minutos pelo atendimento, que serão tratados com atenção e consideração e que receberão explicações claras sobre seu estado de saúde (ver figura 3.9).

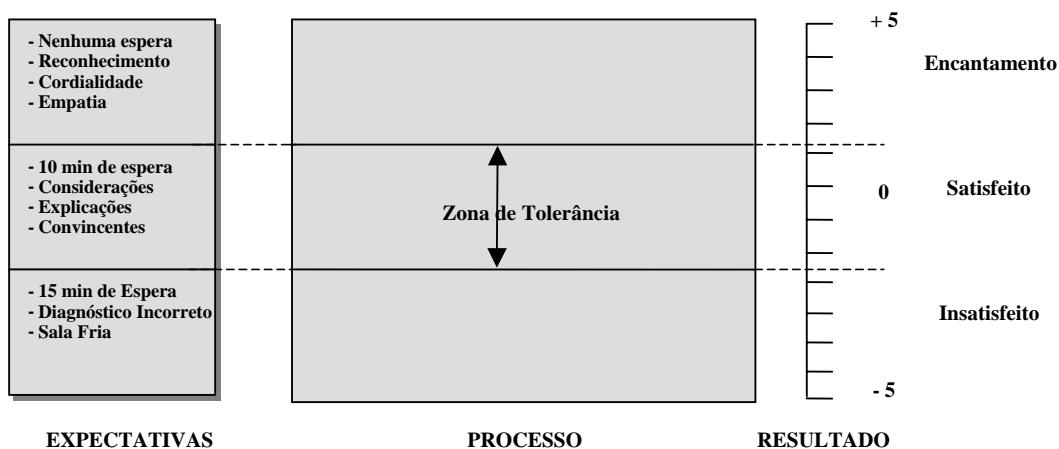


Figura 3.9 – Gerenciando as percepções de uma clínica  
Fonte: Adaptada de Johnston (1995a)

- **O desempenho adequado satisfaz o cliente:** o desempenho dentro da área de tolerância resulta em satisfação. Desde que as percepções das transações dos clientes não sejam maiores nem menores do que o aceitável, o resultado será um cliente “satisfeito”, com um “escore” dentro da zona de tolerância (ver figura 3.10).

Isso sugere que a qualidade de um desempenho dentro da zona de tolerância do cliente pode não ser conscientemente percebida. Assim, para uma organização que deseja mostrar impacto, será necessário preparar intervenções positivas (ou, talvez, negativas).

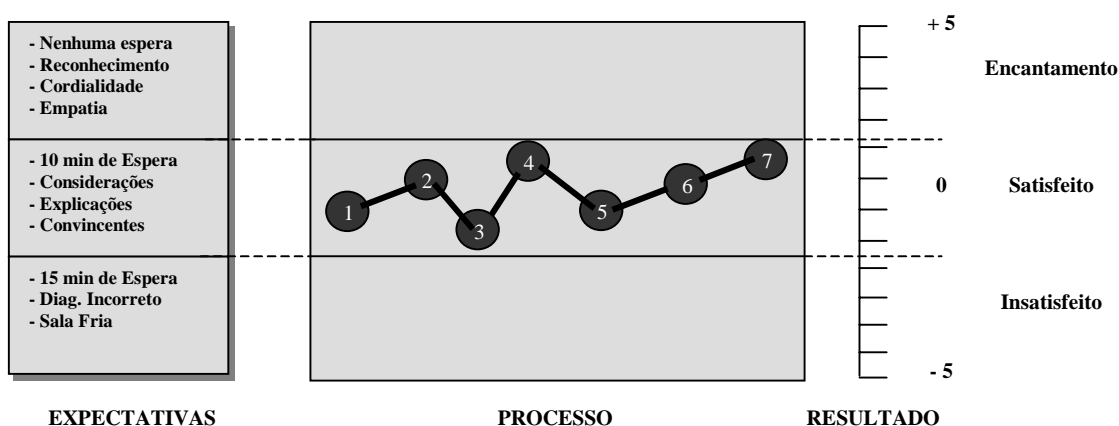


Figura 3.10 – Desempenho adequado satisfaz o cliente  
Fonte: Adaptada de Johnston (1995a)

- **Fatores de enriquecimento para encantar o cliente:** incursões suficientes acima da zona de tolerância terão resultado altamente satisfatório (encantamento). Numa cirurgia, por exemplo, a inclusão de um ou mais fatores de enriquecimento pode ter condições de encantar o paciente. Nesse caso, a recepcionista que o cumprimenta pelo nome, convidando-o a sentar-se enquanto lhe serve um café, pode ser uma ação bastante inesperada (pelo menos na primeira ocasião) e encantar o paciente (ver figura 3.11). O “escore” do resultado pode não ser médio, mas os incidentes de encantamento (e de insatisfação) podem ter o efeito de desviar o nível de satisfação resultante.

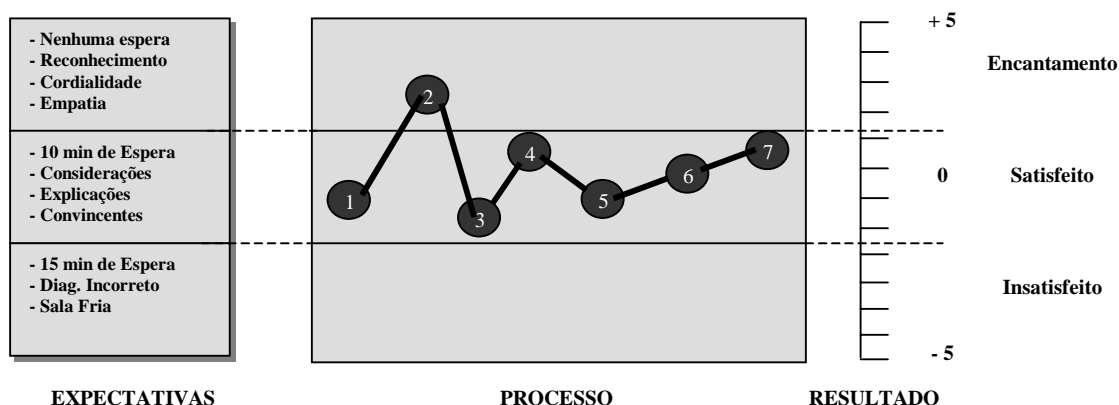


Figura 3.11 – Fatores de enriquecimento para encantar o cliente  
Fonte: Adaptada de Johnston (1995a)

- **Resultados de insatisfação:** Incursões suficientes e abaixo da zona de tolerância terão resultado insatisfatório. Um atraso de 12 minutos (fator higiênico) pode ser esquecido, mas, acompanhado de tratamento brusco e exame superficial, podem levar à insatisfação (ver figura 3.12).

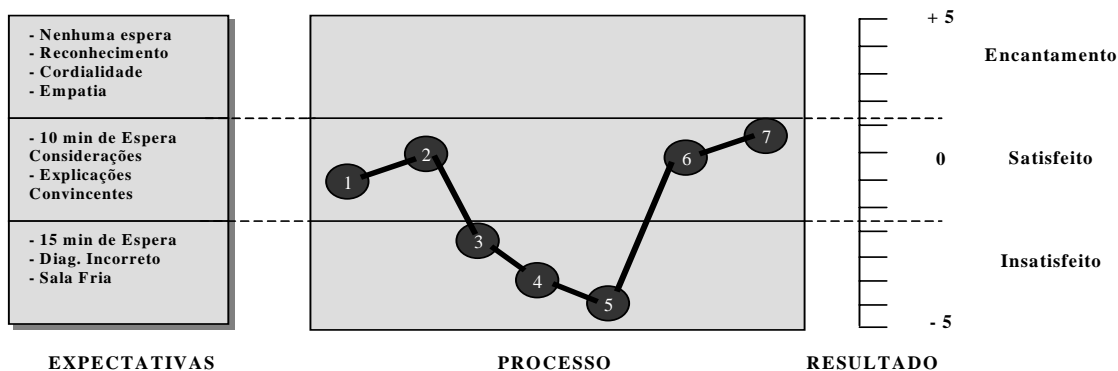


Figura 3.12 – Resultado da insatisfação  
Fonte: Adaptada de Johnston (1995a)

- **Fatores de enriquecimento compensam a falha:** algumas transações de insatisfação e satisfação podem ser compensadoras. Por exemplo, a falta de espaço no estacionamento, que resultou em uma longa caminhada na chuva até a chegada ao consultório, será considerada uma transação insatisfatória, mas uma boa desculpa da recepcionista,

acompanhada de um tratamento atencioso pelo médico, pode compensar os problemas iniciais (ver figura 3.13).

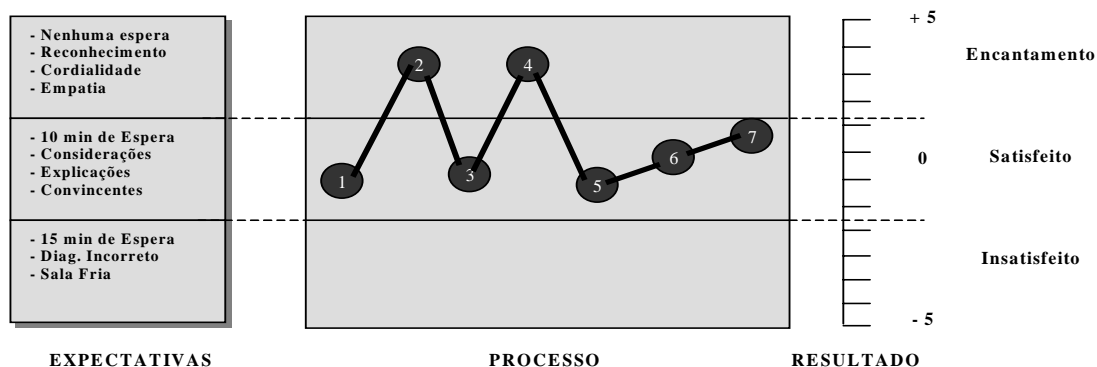


Figura 3.13 – Fatores de enriquecimento compensam a falha  
Fonte: Adaptada de Johnston (1995a)

- **Insatisfação muda a zona de tolerância:** a falha em uma transação pode aumentar a zona de insatisfação. Uma experiência insatisfatória pode também ter o efeito de mudar a zona de tolerância para cima e/ou, talvez, reduzir sua extensão. Por exemplo, se o paciente precisou caminhar 500 metros na chuva, sua insatisfação com essa transação exerce influência negativa durante todo o processo do serviço. Isso significa que as transações futuras, que podem ter estado anteriormente dentro de sua zona de tolerância, são agora consideradas insatisfatórias (ver figura 3.14). Essa mudança da zona aumenta a probabilidade de o resultado ser um sentimento de insatisfação.

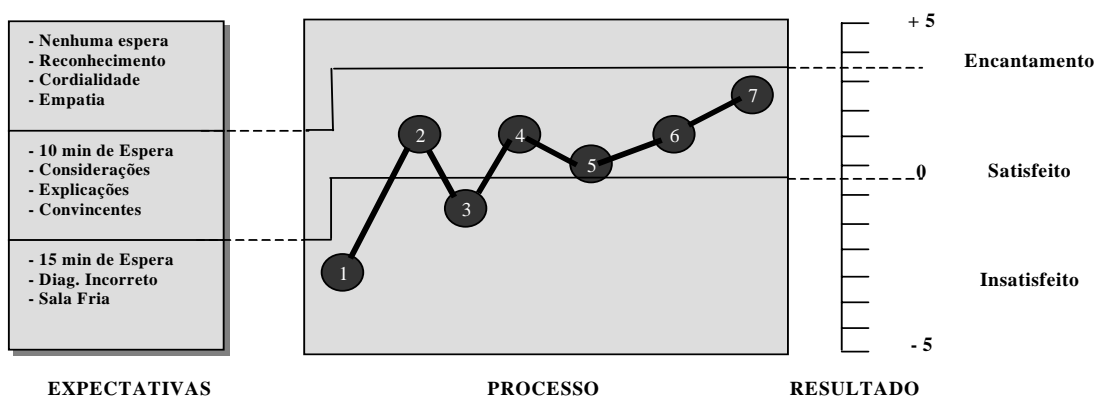


Figura 3.14 – Insatisfação muda a zona de tolerância  
Fonte: Adaptada de Johnston (1995a)

- **Encantamento muda a zona de tolerância:** inversamente, uma transação de enriquecimento pode trazer a zona de tolerância para baixo (e/ou ampliá-la), de modo que as próximas transações, que antes poderiam estar na faixa aceitável, estão agora na faixa de encantamento. A isso se tem feito referência como “efeito halo” (WIRTZ; BATESON, 1995).

O tratamento imediato pela recepcionista, o sentimento de ser esperado e bem-vindo e a de pronto de todos os formulários para a assinatura, por exemplo, podem não apenas encantar, mas preparar positivamente o paciente para o restante do serviço, aumentando a probabilidade de um resultado encantador (ver figura 3.15).

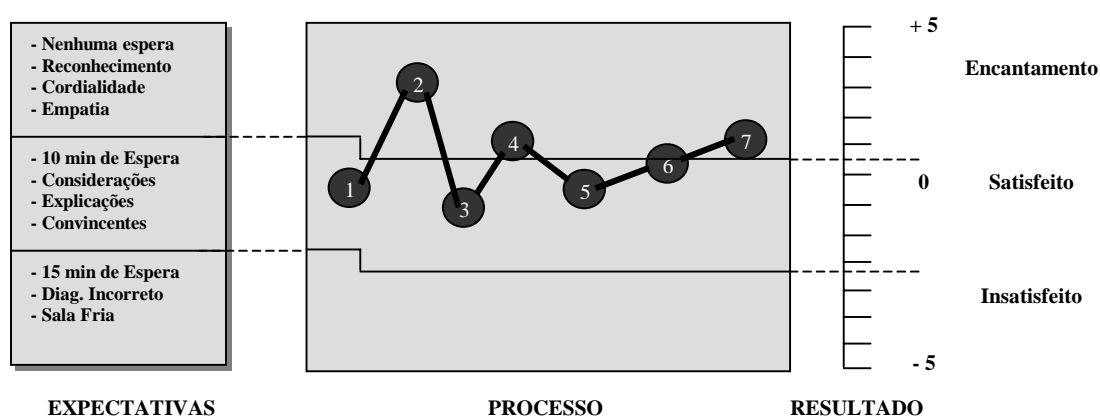


Figura 3.15 – Encantamento muda a zona de tolerância  
Fonte: Adaptada de Johnston (1995a)

### 3.4O modelo de análise dos GAPs da qualidade

Este modelo é destinado à análise das fontes dos problemas da qualidade e ao auxílio dos gerentes na compreensão de como a qualidade do serviço pode ser melhorada (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1988).

Em primeiro lugar, o modelo demonstra como a qualidade de serviços emerge. Sua parte superior inclui fenômenos relacionados ao cliente; a inferior



apresenta fenômenos ligados ao prestador de serviços. O serviço esperado é uma função da experiência passada dos clientes, de suas necessidades pessoais e da comunicação boca a boca. Além disso, é influenciado pelas atividades de comunicação da empresa com o seu mercado.

Por outro lado, o serviço experimentado, que nesse caso é chamado de percebido, é resultado de uma série de decisões e atividades internas. As percepções da gerência com relação às expectativas dos clientes orientam as decisões concernentes às especificações da qualidade em serviços, a serem seguidas pela organização no momento de entrega do serviço.

O cliente, é claro, experimenta a entrega e o processo de produção do serviço relacionado ao processo e à solução técnica, recebida por esse processo como um integrante da qualidade referente aos resultados (GRÖNROOS, 1990). Essa estrutura básica demonstra os passos a serem considerados na análise e planejamento da qualidade por serviços.

Em seguida, podem-se detectar as possíveis fontes de problemas da qualidade (GRÖNROOS, 1990; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1988; CRONIN; TAYLOR, 1992).

Na figura 3.16, cinco discrepâncias, entre os vários elementos da estrutura básica, os chamados gaps da qualidade, são também ilustradas e resultam das inconsistências no processo de gestão da qualidade.

O gap final, ou seja, aquele entre o serviço esperado e o percebido (experimentado) (gap – 5), é, obviamente, uma função de outros gaps que possam ter ocorrido no processo.

O objetivo da empresa provedora deve ser eliminar este último gap (gap – 5) ou minimizá-lo ao máximo. Entretanto, é importante lembrar que o foco, nesse caso, são as atitudes cumulativas em relação à empresa, reunidas pelo consumidor a partir de uma série de experiências bem e mal-sucedidas de serviço. Porém, antes de a empresa eliminar esse gap, há quatro outros que também devem ser eliminados ou minimizados. São eles, segundo Cronin e Taylor (1992), Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) e Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988):

**GAP – 1:** diferença entre o que os consumidores esperam de um serviço e o que a gerência percebe que eles esperam;

**GAP – 2:** diferença entre o que a gerência percebe que os consumidores esperam de um serviço e as especificações de qualidade determinadas para a sua execução;

**GAP – 3:** diferença entre as especificações de qualidade determinadas para a execução do serviço e a verdadeira qualidade de execução do serviço;

**GAP – 4:** diferença entre a verdadeira qualidade de execução do serviço e a qualidade de execução do serviço descrita nas comunicações externas da empresa.

#### CONSUMIDOR

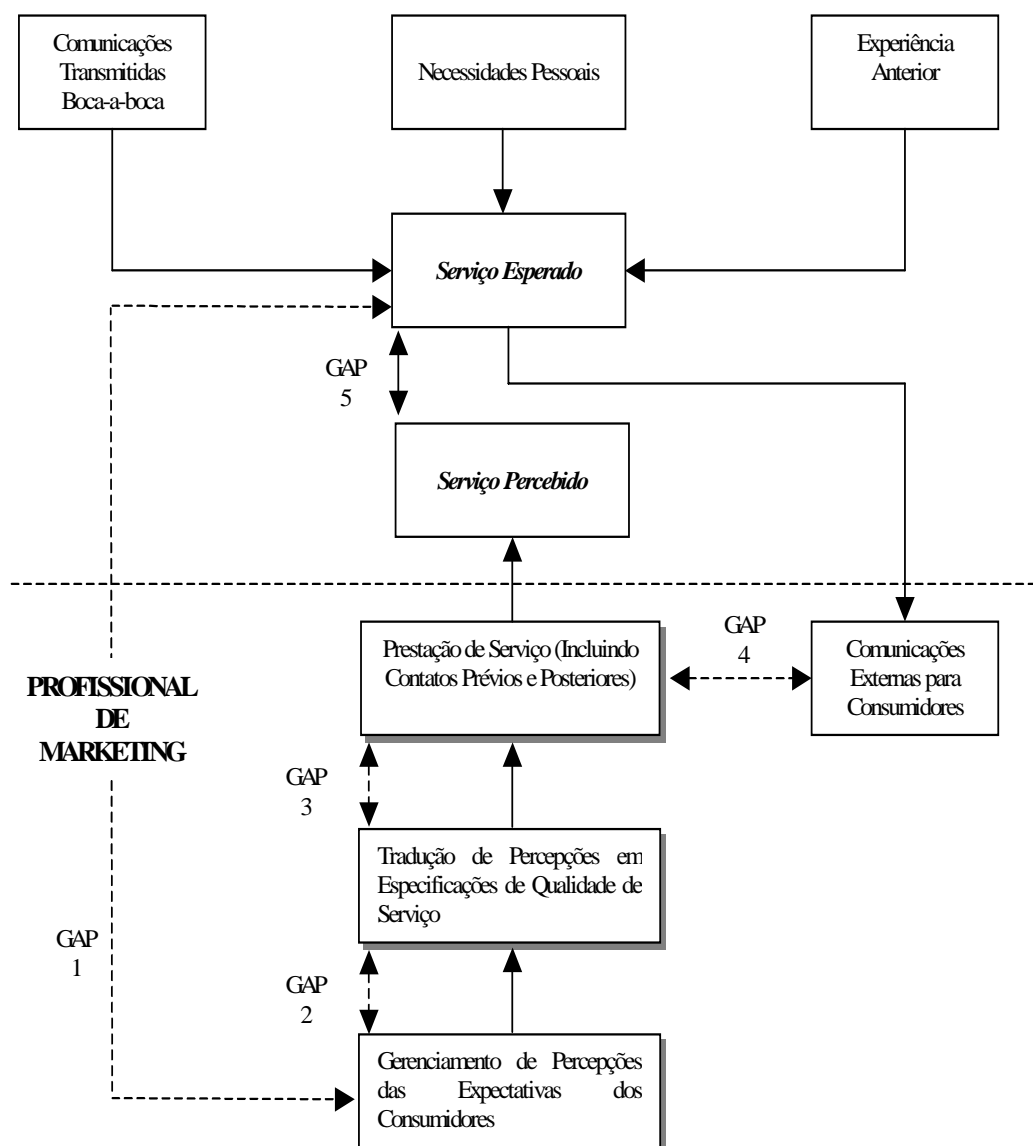


Figura 3.16 – Modelo conceitual de qualidade de serviço  
Fonte: Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988)

A diferença mais imediata e óbvia costuma ser aquela entre o que os clientes querem e o que os gerentes pensam que os clientes querem. Resumindo, muitos gerentes acham que sabem o que os clientes querem, mas na verdade estão enganados. Os motivos para essa diferença são vários e podem estar relacionados a muitas questões, como ao comportamento dos consumidores em relação aos serviços, que pode ser extremamente difícil de entender.

#### *3.4.1 Gerenciando os GAPS da qualidade*

##### **O gap da percepção gerencial (Gap – 1)**

Este *gap* significa que a gerência percebe as expectativas de qualidade de forma imprecisa, sendo decorrente de:

- informação imprecisa da pesquisa de mercado e da análise da demanda;
- interpretação imprecisa das informações sobre as expectativas;
- inexistência de uma análise da demanda;
- informações sofríveis ou inexistentes partindo da interface da empresa com os clientes para o nível gerencial superior; e
- níveis organizacionais em demasia, estancando ou alterando os pedaços de informações que poderiam fluir, partindo dos envolvidos nos contatos com os clientes para níveis superiores. (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1988; GRÖNROOS, 1990; HOFFMAN; BATESON, 2002).

As ações reparadoras podem ser de várias naturezas. Se os problemas se devem a um mau gerenciamento, obviamente se faz necessária a mudança na gerência no que diz respeito às características da competição por serviços.

Com mais freqüência, mas nem sempre, a última ação é mais apropriada porque, com certeza, os problemas não ocorreram de uma falta genuína de competência, mas sim da falta de conhecimento ou de apreciação da natureza e das demandas da competição por serviços, pelos gerentes.

Segundo Grönroos (1990), parte de qualquer cura é sempre uma melhor pesquisa, de forma que os desejos e necessidades dos clientes sejam melhor observados e avaliados (...uma pesquisa mais cuidadosa é sempre parte de qualquer cura...). As informações obtidas através de pesquisa de mercado e dos fluxos internos de informação advindos da interface com o cliente talvez não sejam boas o suficiente ou sejam apenas parcialmente apropriadas.

### **O gap na especificação da qualidade (Gap – 2)**

Este *gap* significa que as especificações da qualidade de serviços não são coerentes com as percepções da gerência acerca das expectativas da qualidade, e resulta, segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) e Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988) e Grönroos (1990), de:

- erros de planejamento ou planejamento insuficiente de procedimentos;
- mau gerenciamento do planejamento;
- falta de estabelecimento de metas claras na organização;
- suporte deficiente no planejamento da qualidade de serviço por parte da alta gerência.

Dependendo do tamanho do primeiro *gap*, os problemas potenciais relacionados ao planejamento variam. Entretanto, mesmo em uma situação em que haja informações suficientemente precisas e em quantidade suficiente sobre as expectativas dos clientes, o planejamento das especificações da qualidade pode fracassar.

Uma razão aparentemente normal para isso é a falta de compromisso verdadeiro entre os membros da gerência com a qualidade de serviço, que, portanto,

não é considerada uma questão prioritária. Uma ação reparadora óbvia numa situação como essa é mudar as prioridades. É claro que o problema pode estar no próprio processo de planejamento (prioridades, pois o problema pode estar no próprio processo de planejamento).

Aqueles que prestam os serviços também têm que estar comprometidos com as especificações da qualidade. Isso tem que ser levado em consideração no estabelecimento das metas e nas rotinas de planejamento. Planejar no topo, sem qualquer colaboração daqueles que na verdade produzem o serviço, nunca é um bom procedimento. Ainda é bom lembrar que especificações muito rígidas comprometem a flexibilidade e reduzem a disposição dos empregados em tomar ações flexíveis que envolvam riscos, o que também normalmente prejudica a qualidade do serviço.

### **O gap na entrega dos serviços (Gap – 3)**

Este *gap* significa que as especificações da qualidade não são cumpridas no desempenho do processo da produção e entrega dos serviços, devendo-se ao seguinte, de acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) e Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988) e Grönroos (1990):

- muito complicado e/ou especificações muito rígidas;
- os empregados não concordam com as especificações, como ocorre, por exemplo, quando a boa qualidade dos serviços parece exigir um comportamento diferente;
- as especificações não coincidem com a cultura corporativa existente;
- mau gerenciamento das operações dos serviços;
- falta ou insuficiência de endomarketing;
- a tecnologia e os sistemas não facilitam o desempenho em conformidade com as especificações.

Os possíveis problemas são muitos e variados, e as razões para a existência de um *gap* na entrega dos serviços são, em geral, complexas. Raramente existe uma só solução, e quando há, esta é quase sempre complicada. As razões para a ocorrência desse *gap* podem ser grosseiramente divididas em três categorias, a saber: gerência e supervisão; percepção das especificações e regras, bem como das necessidades e desejos dos clientes por parte dos empregados; e falta de suporte nas operações de tecnologia e sistemas.

Os problemas relacionados à gerência e supervisão podem ser muitos. Por exemplo, os métodos de supervisão podem não encorajar e prover suporte a um comportamento voltado para a qualidade; ou os sistemas de controle da supervisão podem estar em conflito com os bons serviços ou, até mesmo, com as especificações da qualidade.

Em qualquer organização onde os sistemas de controle e recompensa sejam decididos separadamente do planejamento das especificações da qualidade, o que com muita freqüência acontece, existe um risco inerente de ocorrer um *gap* na entrega dos serviços. E esse risco não é pequeno.

Freqüentemente, atividades erradas ou não essenciais são controladas e talvez até mesmo recompensadas e aquelas que contradizem as especificações da qualidade são encorajadas pelo sistema de controle. Essas talvez sejam recompensadas. É claro que isso coloca os empregados em uma posição extremamente desconfortável. Sistemas de controle e recompensa determinam, em parte, a cultura corporativa, embora haja também outros fatores determinantes; metas e especificações que não se enquadram à cultura existente não são bem executadas.

Em muitos casos, o prestador de serviços sabe que o cliente não está recebendo aquilo que espera e, além disso, pode sentir que suas exigências e desejos sejam justificáveis e talvez até possam ser satisfeitos, mas ele não tem permissão para se comportar de acordo com essas necessidades. Isso vai, aos poucos, mas certamente, minando qualquer motivação entre o pessoal, no que diz respeito a um bom comportamento relacionado à qualidade. A solução, em situações como essa, é remover todas as razões de ambigüidade reinantes. Isso pode, por um lado, exigir mudança no sistema de supervisão, de forma que se ajuste às especificações da qualidade; pode também, por outro lado, exigir melhor treinamento

dos empregados, de forma que estejam conscientes das limitações de desempenho, devido a considerações estratégicas ou razões de lucratividade, por exemplo.

As habilidades e atitudes dos empregados podem causar problemas. Pode ser que as pessoas erradas sejam recrutadas. A empresa pode ter pessoal que não consiga se ajustar às especificações e aos sistemas que orientam as operações, não obstante quão justificáveis possam ser.

A solução é melhorar as rotinas de recrutamento, de forma que as decisões equivocadas a esse respeito possam ser evitadas. Além disso, a carga de trabalho percebida pelos empregados pode ser um problema. Pode haver muita burocracia ou outras tarefas administrativas envolvidas, de forma que as especificações da qualidade não possam ser cumpridas. Por causa disso, o prestador de serviços não tem tempo de servir aos clientes como se espera. A solução, por exemplo, é esclarecer as tarefas para o pessoal e encontrar uma forma de as questões necessárias serem atendidas sem interferência no desempenho da qualidade.

Finalmente, a tecnologia ou os sistemas de operação, incluindo a tomada de decisão e outras rotinas, podem não ser adequados aos empregados. O problema pode estar nas pessoas, mas é mais provável que a tecnologia e os sistemas operacionais e administrativos tenham sido introduzidos de forma errada.

Eles simplesmente não provêm suporte a um comportamento voltado para a qualidade, ou podem até ser apropriados, ou não terem sido apresentados de forma adequada aos empregados, que terão de conviver com esses sistemas e procedimentos. A solução é introduzir as mudanças necessárias na tecnologia e nos sistemas, de maneira que esses apoiem a execução das especificações da qualidade, ou então melhorar o treinamento e o endomarketing.

#### **O gap nas comunicações com o mercado (Gap – 4)**

Este gap significa que promessas feitas através de atividades de comunicação com o mercado não são coerentes com os serviços entregues. Trata-se de um gap proveniente do seguinte, segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) e Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988) e Grönroos (1990):

- o planejamento da comunicação não é integrado com as operações dos serviços;

- coordenação inexistente ou deficiente entre o marketing tradicional e as operações;
- a organização deixa de operar de acordo com as especificações, enquanto que as campanhas de comunicação com o mercado;
- propensão inerente a exagerar e a prometer demasiado.

As razões para a ocorrência deste *gap* podem ser divididas em duas categorias: o descompasso entre o planeamento e a execução das comunicações de *marketing* externo e as operações e a existência de uma propensão inerente de prometer demais.

No primeiro caso, a solução é criar um sistema que coordene o planeamento e a execução das campanhas externas de comunicação com o mercado, com as operações e a entrega dos serviços. Dois objetivos podem ser alcançados: primeiro, que as promessas com as comunicações tornem-se mais precisas e em conformidade com a realidade. Segundo, que um maior compromisso com o que é prometido nas campanhas externas possa ser viabilizado, o que tende a ser possível prometer mais do que anteriormente. Na segunda categoria de problemas, o exagero de promessas, a solução pode estar em melhorar os procedimentos de planeamento, porém uma supervisão mais estreita da gerência também ajuda.

### **O gap na qualidade percebida do serviço (Gap – 5)**

Este *gap* significa que o serviço percebido ou experimentado não é coerente com o serviço esperado. O *gap* resulta, segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) e Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988) e Grönroos (1990) de:

- qualidade confirmada negativamente e problemas de qualidade;
- má comunicação boca a boca;
- impacto negativo na imagem corporativa local;
- negócios perdidos.



O quinto *gap* é claro e pode também ser positivo, o que leva a uma qualidade confirmada positiva ou a uma qualidade excedente. Se um *gap* na qualidade percebida ocorre, a razão para isso deve ser uma das discutidas nesta seção ou uma combinação delas. É claro que pode haver também outras razões além das mencionadas.

Este modelo de análise, *gap* – 5, deve orientar a gerência na descoberta da razão ou das razões para o problema da qualidade e na descoberta das formas apropriadas de eliminar o *gap*.

### 3.5A ferramenta SERVQUAL

A mensuração da qualidade de serviço foi foco de pesquisa sistemática realizada por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988, 1991). Iniciando pela posição do consumidor e usando grupos de discussão, tentaram elucidar as dimensões de qualidade de serviço que eram independentes de determinada empresa ou setor. Como resultado, identificaram cinco dimensões: *itens tangíveis, confiabilidade, receptividade, segurança e empatia*.

Baseados no modelo de satisfação, postularam que a qualidade também é resultado de uma comparação de expectativas e percepções.

Eles usaram as dimensões dessa lógica para criar um instrumento genérico de serviço: o instrumento SERVQUAL, que consiste em duas seções: uma seção de 22 itens, que registra as expectativas dos clientes de empresas excelentes do setor específico de serviços, e uma segunda seção de 22 itens, que avalia as percepções dos consumidores de uma determinada empresa nesse setor de serviços.

O resultado das duas seções são comparados para se chegar a “resultados de gaps” em cada uma das cinco dimensões. Quanto menor o gap, mais alta a expectativa de qualidade de serviço. As expectativas dos clientes são mensuradas em uma escala de sete pontos, com as classificações básicas de “concordo muito” e “discordo muito”.

Assim, o SERVQUAL é uma escala de 44 itens que avalia expectativas e percepções dos clientes relativas a cinco dimensões de qualidade de serviço (BATSON; HOFFMAN, 2001).

**a) Dimensão dos ITENS TANGÍVEIS:** devido à ausência de um produto físico, os clientes muitas vezes confiam na evidência tangível que cerca o serviço ao formar avaliações.

Essa dimensão do SERVQUAL compara as expectativas dos consumidores com o desempenho da empresa no que diz respeito à capacidade desta em gerenciar seus itens tangíveis.

Estes, por sua vez, constituem uma ampla gama de objetos e suas respectivas condições de conservação e estética, incluindo a aparência do quadro de funcionários. Conseqüentemente, são bidimensionais – um foca o equipamento e instalações, o outro foca os funcionários e materiais de comunicação.

Os itens tangíveis que compõe o SERVQUAL são obtidos por meio de quatro questões sobre expectativas (E1-E4) e aplicam-se a empresas excelentes em um determinado setor, enquanto as questões sobre percepções avalia-se a performance da empresa em cada uma das questões (P1-P4).

É preciso lembrar que as indagações sobre expectativas aplicam-se a empresas excelentes em um determinado setor e que as relativas à percepção aplicam-se somente a uma determinada empresa.

Comparando os resultados de percepção com os resultados de expectativas, tem-se uma variável numérica que indica a diferença dos itens tangíveis.

Quanto menor o número, menor a diferença e mais perto as percepções dos consumidores estão de suas expectativas. As questões que dizem respeito à dimensão de itens tangíveis são as seguintes, segundo Parasuraman, Berry, e Zeithaml (1988, 1991):

- **Expectativas de itens tangíveis**

- E1.** Empresas excelentes terão equipamento com aparência moderna.

**E2.** As instalações das empresas excelentes são bonitas.

**E3.** Os funcionários de empresas excelentes terão boa aparência.

**E4.** Os materiais associados ao serviço terão aparência bem-cuidada em uma empresa excelente.

- **Percepções de itens tangíveis**

**P1.** XYZ tem equipamento com aparência moderna.

**P2.** As instalações de XYZ são bonitas.

**P3.** Os funcionários de XYZ têm boa aparência.

**P4.** Os materiais associados ao serviço têm aparência bem-cuidada na XYZ.

**b) Dimensão de CONFIABILIDADE:** em geral, a confiabilidade reflete a consistência e a certeza do desempenho de uma empresa. A empresa sempre fornece o mesmo nível de serviço ou a qualidade varia sensivelmente de um encontro para outro? A empresa cumpre suas promessas, cobra de seus clientes adequadamente, mantém registros precisos e desempenha o serviço corretamente na primeira vez?

Nada pode ser mais frustrante para os clientes do que prestadores de serviço não-confiáveis. Uma observação que surpreende constantemente é a qualidade da empresa que não cumpre suas promessas. Em muitos casos, o consumidor está pronto para gastar dinheiro se o prestador de serviço desempenhar a transação que prometeu.

Os consumidores percebem a confiabilidade como a mais importante das dimensões SERVQUAL. Conseqüentemente, deixar de prestar um serviço confiável geralmente produz uma empresa mal-sucedida. As questões usadas para avaliar a diferença de confiabilidade são as seguintes, de acordo com Parasuraman, Berry, e Zeithaml (1988, 1991):

- **Expectativas de confiabilidade**

**E5.** Quando empresas excelentes prometem fazer alguma coisa por um determinado período, fazem.

**E6.** Quando os clientes têm um problema, as empresas excelentes demonstrarão interesse em resolvê-lo.

**E7.** Empresas excelentes prestarão o serviço de maneira certa na primeira vez.

**E8.** Empresas excelentes prestarão seus serviços no momento em que prometerem fazê-lo.

**E9.** Empresas excelentes insistirão em registros sem erros.

▪ **Percepções de confiabilidade**

**P5.** Quando XYZ promete fazer alguma coisa em um determinado momento, faz.

**P6.** Quando se tem um problema, XYZ demonstra interesse genuíno de resolvê-lo.

**P7.** XYZ Presta seu serviço de maneira certa na primeira vez.

**P8.** XYZ fornece os serviços no momento em que promete fazê-lo.

**P9.** XYZ insiste em registros sem erros.

**c) Dimensão de receptividade:** reflete o comprometimento de uma empresa provedora em prestar serviços de maneira oportuna. Como tal, a dimensão da receptividade do SERVQUAL diz respeito ao desejo e/ou disponibilidade dos funcionários para produzir o serviço.

Ocasionalmente, os clientes podem se deparar com uma situação em que os funcionários estão engajados em conversas entre si, ignorando-os.

É claro que esse é um exemplo de falta de receptividade. A receptividade também reflete o preparo das empresas para prestar os serviços. O sistema de serviços deve ser afinado e preparado para controlar grandes massas, minimizando falhas de serviço e posteriores reclamações dos clientes.

Os itens SERVQUAL de expectativa e percepção que dizem respeito à diferença de receptividade, segundo Parasuraman, Berry, e Zeithaml (1988, 1991) são os seguintes:

- **Expectativas de receptividade**

**E10.** Os funcionários de empresas excelentes dirão aos clientes exatamente quando o serviço será prestado.

**E11.** Os funcionários de empresas excelentes prestarão serviço imediato aos clientes.

**E12.** Os funcionários de empresas excelentes estarão dispostos a ajudar clientes.

**E13.** Os funcionários de empresas excelentes nunca estarão ocupados demais para responder aos pedidos dos clientes.

- **Percepções de receptividade**

**P10.** Os funcionários da empresa XYZ dizem aos clientes exatamente quando o serviço será prestado.

**P11.** Os funcionários da XYZ prestam serviço imediato aos clientes.

**P12.** Os funcionários da XYZ estão sempre dispostos a ajudar os clientes.

**P13.** Os funcionários da XYZ nunca estão ocupados demais para responder aos pedidos dos clientes.

**d) Dimensão da SEGURANÇA:** a dimensão de segurança SERVQUAL trata da competência da empresa, a cortesia que demonstra para seus clientes e a certeza de suas operações.

A competência pertence ao conhecimento e à habilidade da empresa de prestar serviço. A empresa possui as habilidades necessárias para completar seu serviço em uma base profissional?

A cortesia refere-se ao modo de interação dos funcionários da empresa com o cliente e seus pertences. Como tal reflete polidez, afabilidade e consideração pela propriedade do cliente. A certeza também é um componente importante nessa dimensão. Ela traduz ao cliente os sentimentos de que está livre de perigo, risco e dúvida.

Além do perigo físico, a certeza na dimensão de segurança também envolve questões de risco financeiro e questões de confiança.

Os itens SERVQUAL usados para tratar a diferença de segurança são, de acordo com Parasuraman, Berry, e Zeithaml (1988, 1991):

- **Expectativas de segurança**

**E14.** O comportamento dos funcionários de empresas excelentes inspirará confiança nos clientes.

**E15.** Os funcionários de empresas excelentes se sentirão seguros em suas transações.

**E16.** Os funcionários de empresas excelentes serão corteses com os clientes.

**E17.** Os funcionários de empresas excelentes terão conhecimento para responder a perguntas dos clientes.

- **Percepções de segurança**

**P14.** O comportamento da XYZ inspira confiança nos clientes.

**P15.** O cliente sente-se seguro em transações com a XYZ.

**P16.** Os funcionários da XYZ são corteses com os clientes.

**P17.** Os funcionários da XYZ têm conhecimento para responder a perguntas dos clientes.

**e) A dimensão da EMPATIA:** A empatia é a capacidade de uma pessoa de vivenciar os sentimentos de outra como se fossem seus. As empresas empáticas não perderam de vista o que é ser cliente de sua empresa. Desta maneira, as

empresas empáticas entendem as necessidades de seus clientes e tornam seus serviços acessíveis a eles.

Em contrapartida, as empresas que oferecem horários de funcionamentos convenientes para a empresa, mas não para seus clientes, deixam de demonstrar comportamentos empáticos.

A SERVQUAL diz respeito à diferença de empatia da seguinte maneira, segundo Parasuraman, Berry, e Zeithaml (1988, 1991):

- **Expectativas de empatia**

**E18.** Empresas excelentes darão atenção individual aos clientes.

**E19.** Empresas excelentes terão horário de funcionamento conveniente para todos os clientes.

**E20.** Empresas excelentes terão funcionários que dão atenção pessoal aos clientes.

**E21.** Empresas excelentes terão como prioridade os interesses do cliente.

**E22.** Os funcionários de empresas excelentes entenderão as necessidades específicas de seus clientes.

- **Percepções de empatia**

**P18.** XYZ dá atenção individual aos clientes.

**P19.** XYZ tem horário de funcionamento conveniente para seus clientes.

**P20.** XYZ tem funcionários que dão atenção pessoal aos clientes.

**P21.** XYZ tem como prioridade os interesses do cliente.

**P22.** Os funcionários da XYZ entendem as necessidades específicas dos clientes.

### **3.6 Considerações finais do capítulo**

Este capítulo apresentou os principais conceitos de avaliação da qualidade em serviços que podem ser encontrados na literatura. Sintetizando os assuntos discutidos, pode-se concluir que:

- o processo de avaliação da qualidade não somente sustenta, mas também impulsiona o desempenho competitivo das organizações de serviço;
- o projeto e a gestão da qualidade do serviço devem estar centrados nas expectativas e anseios da clientela;
- as expectativas e percepções dos clientes estão em constante dinamismo, portanto devem freqüentemente ser aferidas e calibradas;
- as ferramentas disponíveis na literatura, para avaliar a qualidade de serviços, possuem limitações conceituais e operacionais significativas, o que dificulta o entendimento, a aplicação e a tomada de decisão.

Considerando que as ferramentas veiculadas na literatura para avaliar a qualidade de serviços não apresentam consenso entre os pesquisadores, reforça-se, então, a necessidade de desenvolvimento de novos modelos que facilitem e orientem, de forma mais efetiva, os gestores na identificação de disfunções de qualidade e permitam-lhes tomar decisões em busca da satisfação dos clientes.

O capítulo a seguir será destinado às discussões referentes aos limites conceituais e metodológicos das ferramentas disponíveis para avaliar a qualidade de serviços.

Também será demonstrada a base conceitual assumida no modelo proposto e, por fim, será apresentada a estrutura geral de operação da metodologia sugerida para avaliar a qualidade de serviços.



## CAPÍTULO 4 - MARCO TEÓRICO CONCEITUAL

Como constatado no capítulo 3, as metodologias atualmente disponíveis na literatura para avaliar a qualidade de serviços prestados aos clientes não apresentam consenso, seja conceitual seja metodológico, quando buscam oferecer aos gestores uma ferramenta que sustente de forma efetiva a tomada de decisão em busca da melhoria dessa qualidade.

Com o propósito de preencher essa lacuna, está sendo desenvolvida uma proposta metodológica para avaliar a qualidade de serviços, que será apresentada no próximo capítulo deste trabalho. Dessa forma, este capítulo concentra-se em:

- discutir os limites conceituais da pesquisa;
- fornecer uma descrição da estrutura conceitual que sustenta a metodologia proposta e;
- apresentar a estrutura geral da metodologia.

### 3.7 Limites conceituais da pesquisa

Como identificado na revisão bibliográfica do capítulo anterior, existem na literatura basicamente duas linhas conceituais e metodológicas para avaliar a qualidade de serviços:

**a) Linha conceitual – 1 (CICLO DE SERVIÇOS):** avalia a qualidade do serviço através da investigação junto aos clientes da performance de desempenho de alguns indicadores associados a momentos específicos de um ciclo de serviço.

Basicamente, para que esse processo aconteça, deve-se de início mapear de forma cronológica todos os momentos de contato do cliente com a empresa provedora. Em seguida, tendo como base as expectativas desses clientes e a

estratégia da organização, devem-se estabelecer para cada momento do ciclo os determinantes da qualidade mais pertinentes para avaliar a respectiva performance operacional.

Feito o mapeamento do ciclo de serviços, bem como a associação dos indicadores, deve-se partir para a identificação do grau de importância, junto aos clientes, de cada um momentos do ciclo em questão. Dessa forma, é possível que seja identificado, sob a ótica dos clientes, que momentos de encontro do ciclo são mais importantes ou relevantes para a qualidade do serviço estudado.

De posse da análise de importância, o próximo passo é pesquisar, através de um questionário ou formulário investigativo, uma amostra de clientes e verificar junto a esta amostra as respectivas performances de qualidade dos diversos determinantes associados aos diversos momentos do ciclo de serviço.

Terminadas as investigações acima, deve-se efetuar a tabulação dos resultados, relacionando-se os índices de importância dos momentos com os valores obtidos nas performances de desempenho segundo os clientes.

Como produto da aplicação da metodologia proposta tem-se um relatório analítico da avaliação de performance dos diversos momentos do ciclo de serviço em questão. Nesse relatório pode-se identificar os pontos divergentes para em seguida buscar as melhorias adequadas nos processos que suportam a operação de cada momento, a fim de melhorar a qualidade dos serviços prestados aos clientes. Essa linha conceitual e metodológica é assumida por alguns importantes pesquisadores da literatura de gestão da qualidade em serviços: Johnston e Clark (2002); Normann (1991, 1993); Albrecht (1998); Grönroos (1995); Gianesi e Corrêa (1996).

Apesar de essa linha de pesquisa ser amplamente difundida na literatura de qualidade em serviços, consideramos que há alguns problemas para que seja implementada, com eficiência e eficácia no dia-a-dia das organizações de serviço, como suporte à tomada de decisão de melhoria da qualidade do serviço prestado. Esses problemas são:

- **diversidade de ciclos de serviço:** pode-se perceber que em grande parte das empresas de serviço, dependendo das necessidades, expectativas e características dos clientes, é difícil estabelecer um ciclo

de serviços único que supra necessidades de atendimento diversificadas. Dessa forma, quando se estabelece o mapeamento de um determinado ciclo, este deve ser estruturado operacionalmente e depois avaliado para atender determinado fim específico ou determinado padrão de conduta. Só que clientes com perfis variados normalmente assumem ou necessitam usufruir de ciclos diferentes e com características e especificações distintas, quando um ciclo único e padrão pode ser inadequado para a obtenção de informações reais de acontecimento;

- **ordens cronológicas de acontecimentos:** percebe-se uma dificuldade clara na aplicação desta linha conceitual-metodológica, que é a identificação de uma única seqüência de acontecimento das interações junto aos clientes. Como mencionado acima, clientes diferentes normalmente carecem de um ciclo que nem sempre está de acordo com a seqüência cronológica projetada pela empresa. Portanto, podem ter expectativas de qualidade que estão dimensionadas para o ciclo desejado e não para o ciclo projetado. Nessa situação, diferenças significativas podem comprometer toda a análise dos resultados, bem como a conseqüente tomada de decisão;
- **entendimento conceitual e operacional dos gestores:** é constatada, na prática das empresas, certa dificuldade de entendimento e assimilação por parte dos gestores da ordenação e gerenciamento da qualidade do negócio, através dos momentos de contato de um ciclo de serviço. Essa dificuldade pode ser proveniente da nebulosidade apresentada nos dois primeiros tópicos.

**b) Linha conceitual – 2 (SERVQUAL):** avalia a qualidade do serviço através da comparação entre as expectativas e percepções que os clientes empreendem no sistema de serviço. A análise é realizada através da aplicação de um questionário contendo 44 (quarenta e quatro) questões, sendo 22 (vinte e duas) para avaliar a expectativa da qualidade a receber e 22 (vinte e duas) para avaliar a percepção da qualidade recebida.

As perguntas referentes a cada parte do questionário (expectativa e percepção) são agrupadas em cinco dimensões: tangíveis, confiabilidade, receptividade, segurança e empatia.

O levantamento dos níveis de expectativa é feito através da investigação de uma amostra de clientes, utilizando-se um questionário ou formulário de entrevista, cujas perguntas se associam ao nível de qualidade esperado em uma empresa de alta qualidade no ramo. Dessa forma, os clientes revelam o que esperam de uma empresa de alta qualidade no ramo do qual a empresa pesquisada participa, tendo como parâmetro uma escala de pontos (normalmente de 1 a 5, sendo 1 o nível de menor de expectativa e 5, o de maior).

Feitas as investigações do nível de qualidade esperado, parte-se para o levantamento do nível de qualidade percebido pelos clientes. Nesse momento, indaga-se a amostra de clientes sobre os mesmos 22 pontos questionados no estudo das expectativas, só que agora as respostas evidenciam como é percebido o nível da qualidade ofertada pela empresa pesquisada.

Cumprida essa etapa, devem-se tabular os resultados, comparando-se os níveis de expectativas levantados com os níveis percebidos.

O produto desta metodologia pode ser um relatório analítico, através do qual se torna possível identificar distorções entre o que o cliente espera de uma empresa de alta qualidade no ramo e o nível de qualidade entregue pela empresa provedora.

Esta linha conceitual e metodológica é assumida por alguns importantes pesquisadores da literatura de gestão da qualidade em serviços: SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988) e os autores que desenvolveram variantes dessa linha de pesquisa.

Apesar de amplamente difundida, consideramos haver alguns problemas para que esse construto teórico-metodológico seja implementado com eficiência e eficácia no dia-a-dia das organizações de serviço, como suporte à tomada de decisão de melhoria da qualidade do serviço prestado.

Desde seu desenvolvimento, a SERVQUAL tem recebido críticas quanto à extensão do questionário, à validade das cinco dimensões da qualidade do serviço e ao poder de previsão a respeito da fidelidade do cliente (CRONIN; TAYLOR, 1992).

A esse respeito:

- **tamanho do questionário:** a combinação das expectativas e percepções da SERVQUAL resulta em um instrumento de 44 itens repetitivos e desnecessariamente extensos;
- **aplicabilidade das duas escalas (expectativa e percepção):** a seção de expectativa é de difícil assimilação por parte dos clientes, tornando geralmente sua aplicação sem valor real. Muitas vezes somente a escala de percepções (o desempenho efetivo) torna-se suficiente. Em resposta a esses argumentos, os criadores da SERVQUAL defendem que a inclusão da seção de expectativas melhora a utilidade da escala, servindo de ferramenta de diagnóstico, por causa da atribuição de pontos para a lacuna identificada em cada dimensão. Os pontos da percepção, sozinhos, apenas avaliam se o respondente concorda ou discorda em cada pergunta. Criativamente, alguns autores sugeriram manter o componente das expectativas e, ao mesmo tempo, reduzir a extensão do questionário para 22 perguntas. Foram propostas três abordagens: (1) reduzir em uma única escala, perguntar aos entrevistados como eles classificam uma empresa de alta qualidade e, depois, a empresa sob investigação; (2) usar o ponto médio da escala como nível esperado para o serviço de uma empresa de alta qualidade e depois classificar a empresa em relação ao ponto médio – acima ou abaixo da expectativa; e (3) usar a pontuação mais alta como nível esperado para a empresa de alta qualidade e, na mesma escala classificar a empresa específica. As três abordagens são alternativas para avaliar as percepções e expectativas do cliente e, ao mesmo tempo, reduzir a extensão do questionário (HOFFMAN; BATESON, 2002);
- **significância estatística:** outra crítica freqüente à SERVQUAL é que as cinco dimensões da qualidade do serviço propostas (confiabilidade, atendimento, segurança, empatia e tangíveis) não se mantêm estatisticamente. Quando os respondentes são solicitados a atribuir pesos de importância a cada dimensão, os resultados indicam que os clientes realmente fazem distinção entre elas (HOFFMAN; BATESON, 2002);

- **amplitude dos resultados:** percebe-se na apresentação dos resultados de uma aplicação da SERVQUAL uma dificuldade de direcionamento das causas relativas a uma disfunção identificada em um determinado quesito. Por exemplo: na aplicação do formulário de expectativas, pode-se verificar que os clientes esperam que a *cortesia* dos funcionários em uma empresa de qualidade tenha nota 6 (seis), e no formulário de percepção, a amostra investigada avalia esse componente como uma performance de baixa qualidade, com “escore” igual a 2 (dois). Dessa forma, pode ser identificada no relatório de resultados uma disfunção “grave”, ou seja, uma expectativa de alto valor com uma performance de baixo nível. Sendo assim, essa relação deverá ser combatida pelos gestores a fim de melhorar os resultados junto aos clientes. Só que o método assumido pela SERVQUAL não permite que os tomadores de decisão identifiquem quais são os indivíduos que poderão estar influenciando na má performance, nem onde estão fisicamente alocados ou operando no sistema de serviços. Essa nebulosidade na apresentação dos resultados dificulta a tomada de decisão e muitas vezes desanima os gestores para uma nova aplicação do método. Realiza-se um esforço para investigar as disfunções, mas o método não oferece a contrapartida de benefício equivalente para buscar melhores performances de qualidade do serviço ofertado;
- **objetivos da ferramenta:** outra crítica à SERVQUAL diz respeito a sua capacidade de prever as intenções de compra do cliente. Pesquisas indicam que a seção de desempenho (percepções) da escala SERVQUAL é, por si só, melhor predictor desse componente do que o método combinado de expectativas-menos-percepções. Dessa forma, os que se opõem à SERVQUAL concluem que a satisfação tem efeito mais significativo sobre as intenções de compra do que a qualidade do serviço. Conseqüentemente, eles afirmam que os gestores precisam dar ênfase aos programas de satisfação do cliente, em vez de privilegiar estratégias que se concentrem unicamente na qualidade do serviço.

Os criadores da SERVQUAL mais uma vez discordam das ressalvas anteriores, com base em várias questões conceituais, metodológicas, analíticas e práticas. Entretanto, ainda não foi decidido nada a respeito dessa objeção em particular. Do ponto de vista gerencial, a mais importante contraposição dos proponentes da SERVQUAL talvez seja o valor de diagnóstico da abordagem expectativas-menos-percepções.

Com base nas informações fornecidas, os autores argumentam que incorporar as expectativas do cliente proporciona informações mais ricas do que examinar somente o número de pontos de percepções (HOFFMAN; BATESON, 2002).

Nesse sentido, pode-se constatar que esta importante ferramenta desenvolvida na literatura de serviços ainda não apresenta consenso, mas oferece direcionamento para possíveis aperfeiçoamentos ou para a criação de novas metodologias e instrumentos a fim de diagnosticar a qualidade de sistemas de serviço.

### 3.8 Modelo conceitual da metodologia proposta

Face à relevância do tema (Avaliação da Qualidade em Serviços), às limitações conceituais e metodológicas das ferramentas disponíveis até então na literatura e aos propósitos deste trabalho, é apresentado e discutido a seguir o modelo conceitual adotado para sustentar a metodologia proposta para avaliar a qualidade de serviços (ver figura 4.1)

O modelo conceitual assumido neste trabalho considera que a estrutura básica de um sistema de serviço é constituída de dois grandes **ambientes de operação**:

- *front office* (linha de frente): é o ambiente no qual os clientes mantêm contato e recebem funções nos respectivos elementos do sistema de serviço;

- *back office* (retaguarda): é o ambiente destinado à realização de funções de bastidores da prestação de serviço, as quais, apesar de não terem interação direta com os clientes, têm o papel de sustentar os objetivos a serem atingidos pela linha de frente, bem como prover atividades administrativas do negócio.

Considera-se também que o ambiente de *front office* é composto por um conjunto interdependente de **elementos de serviço**.

Entende-se por elementos de serviço os ambientes físicos ou setores do sistema onde ocorrem a oferta dos serviços diretamente aos clientes. Sendo assim, o ambiente onde acontecem as transações pode ser representado por um composto de elementos de serviço ofertados pela empresa a fim de satisfazer os clientes e obter os resultados.

A operação do sistema de elementos de serviço da empresa deve ser realizada através da execução e oferta de algumas **funções de serviço**. Entende-se por funções de serviço o conjunto de atividades e recursos que interagem com os clientes.

Nessa linha, para melhor representar e gerenciar a execução das funções deve-se alocar cada uma delas nos respectivos elementos de serviço. Assim, busca-se conseguir um mapeamento da estrutura dos diversos elementos que compreendem o sistema de serviço em questão e de quais funções são ofertadas em cada um deles.



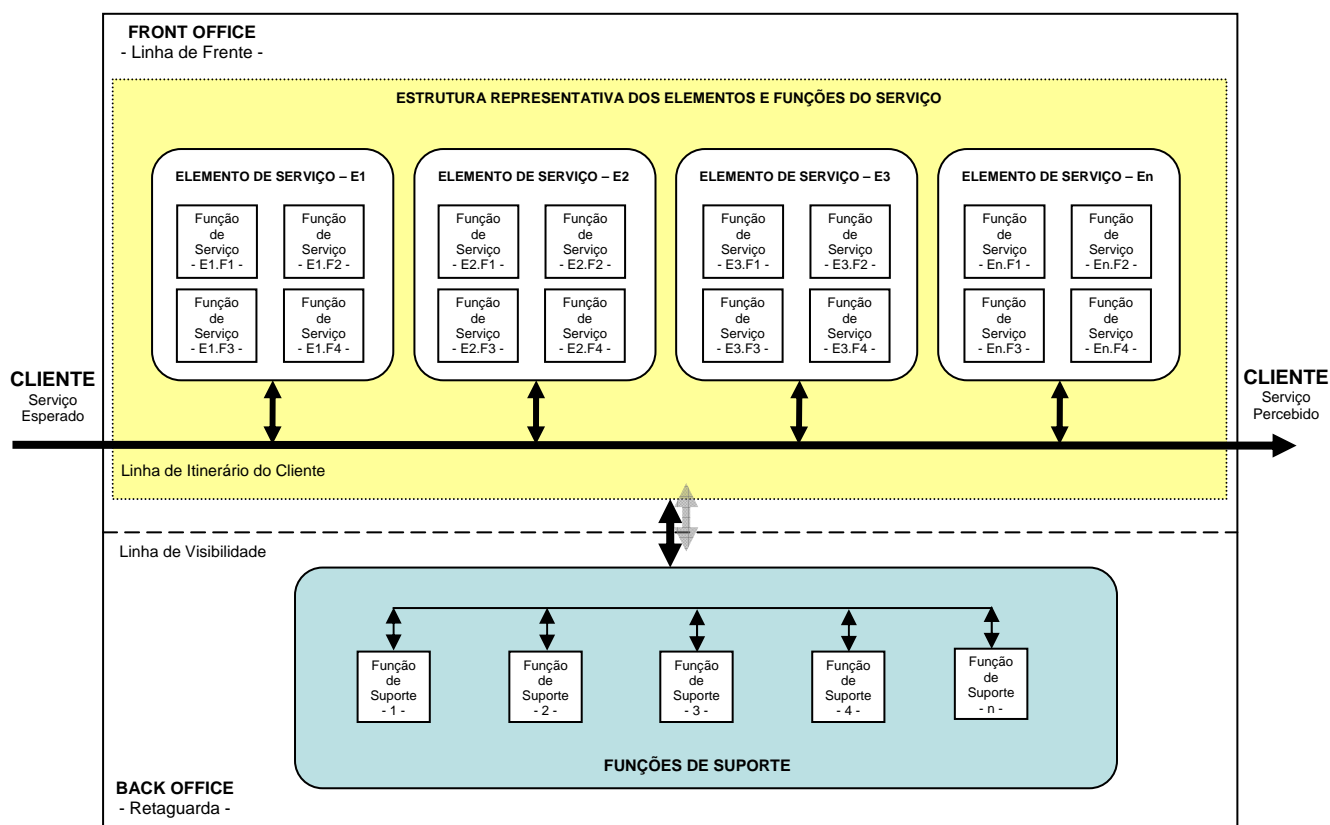


Figura 4.1 – Modelo conceitual que suporta a metodologia proposta para avaliar a qualidade de serviços

Nota-se que a estruturação do sistema de operações de serviço está sendo concebida através da composição de elementos de serviço, em que a oferta das funções não segue necessariamente um ciclo pré-definido, a ser cumprido pelos clientes. Estes, de acordo com suas necessidades e expectativas, podem receber as funções de serviço seguindo a linha itinerária que considerar mais adequada (ver figura 4.1).

Para avaliar a performance de cada um dos elementos, deve ser alocado em cada uma das funções um conjunto de **determinantes da qualidade**, que terá o papel de servir de indicador de performance do serviço prestado aos clientes.

Um aspecto importante a ser considerado é que, dependendo da estratégia adotada e da forma como o pacote de serviços foi implementado, as funções ofertadas no sistema de serviço podem ser projetadas e operar com características distintas e peculiares.

Foi constatado, neste trabalho, que, dependendo da característica básica da operação de uma determinada função de serviço, esta automaticamente direciona a

composição de recursos apropriados, dos métodos operantes, bem como dos determinantes da qualidade mais pertinentes para se avaliar a performance da respectiva função.

Sendo assim, para facilitar o entendimento conceitual e operacional das funções ofertadas no sistema de serviço, bem como facilitar a aplicação da metodologia de avaliação da qualidade proposta neste trabalho, foi elaborada pelo autor uma **tipologia das funções de serviço**.

Esse estudo tipológico tem o papel de classificar as funções de serviço individualmente, permitindo que o gestor entenda com maior nível de detalhes as características básicas da operação de cada uma delas e estabeleça um conjunto de determinantes da qualidade mais pertinente para avaliar a performance dessa oferta aos clientes.

É de conhecimento que grupos-alvo de clientes de uma empresa podem apresentar comportamentos distintos quando usufruem de um determinado sistema de serviço.

Sendo assim, cada qual pode considerar mais relevante, sob a ótica da qualidade do serviço recebido, um ou outro fator (elementos, funções e determinantes da qualidade). Dessa forma, é sugerido que a empresa pesquise junto à clientela atendida quais variáveis (elementos, funções e determinantes da qualidade) possuem maior grau de prioridade na oferta do serviço. Com isso, pretende-se disponibilizar aos tomadores de decisão um conhecimento ordenado de quais variáveis são mais críticas no sistema de serviço, sob a ótica dos clientes.

A partir do diagnóstico das prioridades de cada uma das diversas variáveis do sistema e das conseguintes avaliações de performance, é possível associar esses dois resultados e obter um relatório contendo informações relevantes e direcionadas sobre o comportamento do serviço. O que servirá de base para posteriores tomadas de decisão em busca da melhoria de qualidade do serviço prestado.

A seguir serão apresentados e discutidos os conceitos centrais que sustentam a metodologia proposta.

#### 4.2.1 Funções de serviço

Conceitualmente, essa metodologia parte do entendimento de que cada serviço possui uma função principal a ser ofertada no mercado e que esta deve ser garantida ou suportada por uma série de outras funções.

Algumas funções podem apresentar um conjunto de atividades que interagem com os clientes e acontecem acima da linha de visibilidade (*front office*) e outras que não estabelecem essa interação e acontecem abaixo da linha de visibilidade (*back office*), que são funções de suporte. Estas últimas têm o objetivo de sustentar, nos bastidores, o alcance dos resultados esperados nas atividades de linha de frente.

Ao assumir que a avaliação da qualidade acontece nos momentos de contato do cliente com os recursos da empresa provedora, pode-se determinar que o julgamento da qualidade ofertada ocorre durante e/ou após a execução das funções de serviço, cujas atividades possuem interação com os clientes.

Portanto, *o objetivo do conjunto de atividades interage com os clientes são denominadas nesse trabalho de Funções de serviço* (o objetivo do conjunto de atividades que interage com os clientes é aqui denominado funções).

Para estabelecer uma determinada função de serviço, o gestor deve denominá-la utilizando a seguinte estrutura: verbo (no infinitivo) + substantivo. (CSILLAG, 1995). Exemplos: prover atendimento telefônico, guardar materiais, transportar bagagens, etc.

#### 4.2.2 Tipologia das funções de serviço

Para facilitar o entendimento do objetivo principal de cada função de serviço, a metodologia sugere que, após a identificação de uma determinada função, esta seja classificada segundo a tipologia proposta. Para classificá-la, o gestor deve fazer a seguinte pergunta: *qual a característica da operação básica pela qual a função identificada foi criada?* Para responder, deve-se verificar em qual classe ela se enquadra (ver quadro 4.1).

Identificada a classe da respectiva função, em seguida deve-se proceder à classificação propriamente dita. Exemplo: Função de Serviço: Prover Atendimento Telefônico – Classe: *Função de Atendimento a Distância*.

Sabendo que as características operacionais das funções de serviço variam de empresa para empresa e de estratégia para estratégia, a metodologia desenvolvida estabelece uma Tipologia das Funções de Serviço (ver quadro 4.1), para incrementar e facilitar o entendimento e a conseqüente tomada de decisão. A tipologia proposta é constituída das seguintes classes:

- Função de *Atendimento* – (*Presencial ou a Distância*)
- Função de *Utilização*
- Função de *Armazenamento / Guarda / Estocagem*
- Função de *Aquisição / Compra*
- Função de *Transporte* – (*Bens e/ou Clientes*)

<p><b>Função de atendimento</b></p>	<p><b>Definição conceitual:</b> nessa classe de função, a operação básica para proferir a entrega do serviço é feita através de um atendimento pessoal a um cliente ou a grupos de clientes. A essência operacional da função é, portanto, caracterizada por interações entre funcionários ou representantes da empresa provedora e o(s) cliente(s). A natureza das funções de atendimento pode ser subdividida em duas categorias:</p> <p>- Função de <b>Atendimento presencial:</b> nesta função, a operação de atendimento ocorre através de um <i>contato direto e pessoal</i> entre um funcionário ou representante da empresa prestadora e o(s) cliente(s). Ex: o atendimento de uma funcionária que efetua <i>check in</i> em um hotel ou um atendimento realizado por um vendedor em uma loja de varejo tradicional. Como o atendimento da função acontece sob presença física do cliente, este estará observando, interagindo e avaliando não só a conduta de atendimento do funcionário (sua cortesia, competência, estética, etc.), como também uma série de outras variáveis inerentes ao campo de percepção do cliente. Estará igualmente observando, interagindo e, portanto, avaliando determinantes da qualidade, como a limpeza, a estética e o conforto do local onde está recebendo as funções e a organização ou funcionalidade com que as operações são realizadas e entregues, entre outras. Dessa forma, nesta classe de função, os gestores devem não só se preocupar com a conduta e a performance das pessoas que interagem com o(s) cliente(s), mas também dos diversos recursos disponibilizados pela empresa que estão sob o campo de percepção do cliente. E isso porque este está interagindo com aqueles de forma direta ou indireta e, portanto, serão componentes do processo de julgamento da performance da qualidade do serviço feita pelo cliente.</p> <p>- Função de <b>Atendimento a distância:</b> a operação de atendimento acontece através de interações entre um funcionário ou representante da empresa prestadora e o(s) cliente(s), mediante a utilização de <i>vias tecnológicas</i>. Ex: o atendimento realizado por uma telefonista ou interações feitas junto ao cliente através de <i>e-mails, web cam</i>, entre outros. Como o atendimento desta função não acontece sob presença física do cliente, o campo de percepção dele fica restrito aos aspectos relacionados ao processo de comunicação propriamente dito. Dessa forma, nesta operação o cliente percebe com maior impacto os aspectos relacionados à cortesia, competência e agilidade com que as operações são realizadas pelo funcionário ou representante que o atendeu. Esse fato deve direcionar gestores para uma maior preocupação com os recursos relacionados à adequação dos sistemas tecnológicos e métodos adotados pela empresa para que a pessoa que estiver operando a função de atendimento consiga servir aos clientes de forma a satisfazer suas necessidades e expectativas, mesmo que a distância.</p>
-------------------------------------	--

continua

continuação

<b>Função de utilização</b>	<p><b>Definição conceitual:</b> nesta classe de função, a operação básica para proceder à entrega do serviço é realizada através de interações entre o cliente e os recursos físicos oferecidos pela empresa em um determinado elemento de serviço. Isso inclui: as instalações físicas, os equipamentos e tangíveis em geral. Normalmente esta função ocorre sem a presença de um funcionário ou representante da empresa prestadora, e o cliente basicamente faz uso de determinada estrutura física que a empresa lhe oferece. Ex. em um hotel o cliente basicamente fará uso dos recursos físicos contidos no apartamento, como cama, mesa, ar condicionado, cadeiras, televisão, entre outros; na área de lazer, piscina, quiosques, cadeiras, mesas, etc.; no <i>Home Office</i>, computadores, impressoras, mesas, cadeiras, e assim por diante.</p> <p>Como a realização desta função normalmente não possui uma forte interação pessoal entre funcionários da empresa e o cliente, o foco do gestor deverá estar voltado ao projeto e operação de uma estrutura física e tecnológica que atenda aos requisitos para satisfazer a necessidade de uso da sua clientela.</p>
<b>Função de serviço: estocagem, armazenagem, acomodação ou acondicionamento</b>	<p><b>Definição conceitual:</b> nesta classe de função, a operação básica para executar a entrega do serviço é realizada através de estocagem, armazenagem, acomodação ou acondicionamento, por um período de tempo, de um determinado bem ou informação pertencente a um cliente.</p> <p>- Nesta função, o cliente basicamente terá a sua disposição um ambiente da empresa provedora, que pode ser físico ou virtual, no qual poderá armazenar, guardar, acomodar ou acondicionar um determinado bem ou informação de sua propriedade. Ex: em um hotel, o cliente poderá dispor de uma função de serviço para guardar seus pertences em um cofre ou mesmo acomodar seu veículo em um estacionamento disponibilizado pela empresa. Em um banco, por exemplo, poderá acondicionar informações relativas à movimentação de conta-corrente, bem como informações sobre o desempenho de aplicações financeiras que possui no período.</p> <p>Normalmente, antes e após a realização desta função, ocorrem funções de atendimento, que pode ser físico ou a distância. Nesse sentido, o desempenho percebido pelo cliente nas funções de atendimento poderá causar impacto na impressão de qualidade ofertada das funções de armazenagem. Caso a realização destas tenham interações físicas do cliente com o ambiente de acondicionamento, os gestores devem se preocupar, além da função de acondicionamento, com os aspectos de funcionalidade, estética, conforto, acesso, entre outros oferecidos nesse ambiente. Isso porque, se o cliente interage com a estrutura, avalia todas os componentes que estão contidos no seu espectro de percepção.</p>
<b>Função de aquisição / compra</b>	<p><b>Definição conceitual:</b> nesta classe de função, a operação básica para realizar a entrega do serviço está relacionada com a necessidade do cliente em adquirir um determinado bem ou serviço, como a aquisição de um refrigerante através de uma máquina no corredor do hotel, a aquisição de bebidas e alimentos em um frigobar do apartamento, a compra de produtos na loja de conveniência, entre outros.</p> <p>- Normalmente esta função acontece através de um processo de escolha em que o cliente decide, entre várias alternativas, qual delas mais lhe convém. A função de compra pode acontecer através de operações de auto-serviço, com ou sem a participação de pessoal da empresa provedora, e pode se dar através da intermediação de um funcionário.</p> <p>- A estrutura operacional básica desta função é disponibilizar a escolha e aquisição dos bens e serviços ao cliente. Portanto, os fatores relacionados à qualidade, variedade, acesso, disposição, estética, conforto, entre outros, devem ser considerados pelos gestores no processo de estruturação de operação da função, de acordo com as características e peculiaridades da clientela.</p>

continua

conclusão

<p><b>Função de transporte</b></p>	<p><b>Definição conceitual:</b> nesta classe de função, a operação básica para proceder à entrega do serviço está relacionada com a necessidade do cliente, juntamente com os bens de sua propriedade, em ser transportado de um lugar para outro. A natureza das funções de transporte pode ser subdividida em duas categorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Função de <b>Transporte de clientes:</b> nesta função, a operação de transporte ocorre através de interações entre o cliente, o veículo no qual está sendo transportado e normalmente funcionários ou representante da empresa provedora. Ex.: serviço de traslado aeroporto-hotel-aeroporto, transporte aéreo, urbano, rodoviário, etc. Como a operação da função acontece sob presença física do cliente, este observa, interage e avalia as condições físicas do veículo (estética, conforto), sua funcionalidade e aspectos relacionados à conduta dos funcionários que estarão em contato com ele. Vale lembrar que o cliente também avalia a performance de diversas outras variáveis inerentes ao seu campo de percepção.</li> <li>- Função de <b>Transporte de bens:</b> nesta função, a operação básica acontece através do transporte de bens dos clientes, normalmente sem a presença física deles. Ex.: em um hotel, o transporte de bagagens; em uma empresa transportadora de encomendas, o transporte de móveis, entre outros. Como o atendimento desta função não acontece sob presença física do cliente, seu campo de percepção fica restrito aos aspectos relacionados ao processo de entrega e retirada dos bens transportados. Com isso, na operação da função o cliente percebe aspectos tais como a cortesia, a competência, a credibilidade e a agilidade com que as operações são realizadas pela empresa. Esse fato direciona os gestores a uma maior preocupação com os recursos relacionados à adequação dos equipamentos, sistemas tecnológicos e métodos adotados pela empresa, para que a pessoa que esteja operando a função de transporte atenda aos requisitos dos clientes.</li> </ul> <p>Vale ressaltar que em serviços em que ocorre um mix das funções de transporte de bens e de clientes, os gestores devem orientar a estrutura e a conduta das operações de forma a satisfazer às exigências dos clientes em ambas as situações.</p>
------------------------------------	--

Quadro 4.1 – Tipologia das funções de serviço

O enquadramento das funções de serviços nas classes da tipologia proposta ocorrerá na Fase – I (Mapeamento da estrutura) da metodologia, de modo que ao identificar uma determinada função de serviço o gestor verifique em qual classe ela se enquadra e quais características operacionais possui.

A análise tipológica das funções de serviço é relevante visto que cada classe possui uma configuração operacional típica. Isso permite que o gestor defina, com maior pertinência, os determinantes da qualidade mais adequados para avaliar a performance de cada uma das funções, segundo as suas peculiaridades e características especiais de execução.

O enquadramento tipológico exposto também permite que os gestores efetuem, na construção da Fase – I, uma pré-reflexão sobre a estrutura dos recursos atualmente alocados e sobre os métodos operacionais de conduta hoje utilizados.

#### 4.2.3 Elementos de serviço

A fim de permitir aos gestores de serviço um entendimento mais claro do processo de avaliação da qualidade, assim como oferecer uma melhor visualização dos ambientes nos quais ocorrerão as avaliações das funções, a metodologia desenvolvida sugere que, após ou concomitantemente à identificação e classificação das funções de serviço, os gestores aloquem-nas em seus respectivos Elementos de Serviço.

O conceito desses elementos deve ser entendido como *o ambiente físico ou setor da empresa onde são realizadas funções de serviço, cujas atividades entram em contato com o cliente.*

Essa alocação de funções de serviço em ambientes físicos onde são operadas facilita o entendimento, a visualização e a conseqüente tomada de decisão para a melhoria das disfunções encontradas no sistema.

Através dessas diretrizes, a metodologia proposta direciona um questionamento: *será que os elementos de serviço oferecidos estão sendo capazes de satisfazer ou agregar valor aos clientes?*

#### 4.2.4 Determinantes da qualidade em serviço

Para ajudar a responder ao questionamento acima, a metodologia em questão orienta que sejam delineados para cada função alguns Determinantes da Qualidade, que terão o papel de servir de indicadores de performance da qualidade ofertada aos clientes em cada uma das funções dos elementos de serviço.

Feitas as investigações de prioridade e as avaliações de performance dos determinantes da qualidade, é possível identificar, de forma estratificada e direcionada, quais deles apresentaram disfunções de desempenho junto aos clientes. Conseqüentemente, serão essas as variáveis merecedoras de tomadas de decisão para nortear a melhoria da qualidade operacional das funções de serviço ofertadas, a fim de buscar a eficiência operacional e a eficácia na satisfação dos clientes.

Diversos autores têm procurado definir um conjunto genérico de determinantes que seja aplicável a qualquer tipo de serviço: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988); Johnston (1995a); Ganesi e Corrêa (1996). Com base nas pesquisas desses investigadores, esse conjunto é proposto para avaliar a qualidade das funções de serviço (ver quadro 4.2).

Determinantes da qualidade	Descrição
Acesso	A acessibilidade da localização do serviço, incluindo a facilidade de encontrar o ambiente de sua prestação e a clareza do trajeto.
Estética	A extensão em que os componentes do pacote de serviços estão de acordo ou ao agrado do cliente, incluindo a aparência e a atmosfera do ambiente, as instalações, os artigos genuínos e os funcionários.
Limpeza	A limpeza e a aparência clara e atraente dos componentes tangíveis do pacote de serviços, incluindo o ambiente, as instalações, os bens e o pessoal de contato.
Conforto	O conforto físico do ambiente e das instalações do serviço.
Flexibilidade	Uma disposição por parte dos funcionários em alterar ou complementar a natureza do serviço segundo as necessidades do cliente.
Disponibilidade	A disponibilidade das instalações do serviço, dos funcionários e dos bens oferecidos ao cliente. No caso do pessoal de contato, isso significa o índice funcionários/clientes e o tempo que cada funcionário dispõe para passar com o cliente individual. No caso da disponibilidade de bens, inclui a quantidade e variedade de produtos disponibilizados ao cliente.
Comunicação	A habilidade de comunicar o serviço ao cliente de maneira inteligível. Isso inclui a clareza, a totalidade e a precisão da informação verbal e escrita transmitida ao cliente e sua habilidade de ouvi-la e entendê-la.
Competência	A habilidade, a expertise e o profissionalismo com que o serviço é executado. Isso inclui a adoção de procedimentos corretos, a execução correta das instruções do cliente, o grau de conhecimento do serviço mostrado pelo pessoal de contato, a entrega de produtos finos, a orientação consistente e a habilidade de fazer bem o trabalho
Cortesia	A educação, o respeito e a experiência mostrados pelo pessoal da organização de serviço, principalmente o pessoal de contato. Isso inclui a habilidade dos funcionários em não serem desagradáveis e intrusivos.
Integridade	A honestidade, a justiça, a imparcialidade e a confiabilidade com que os clientes são tratados no serviço.
Confiabilidade	A confiabilidade e a consistência do desempenho das instalações, dos produtos e do pessoal da organização de serviço. Isso inclui pontualidade de entrega e manutenção dos acordos com o cliente
Agilidade	Velocidade e pontualidade na entrega do serviço. Isso inclui a velocidade da produção e a habilidade em responder prontamente às solicitações do cliente, com tempo de espera mínimo.
Segurança	Segurança pessoal do cliente e de suas posses enquanto participa ou beneficia-se do processo de serviço. Isso inclui a manutenção da confidencialidade.

Quadro 4.2 – Listagem geral de determinantes da qualidade de serviços - sugerida



É importante ressaltar que a listagem de determinantes da qualidade sugerida é fruto de estudos bibliográficos, mas, dependendo das características e peculiaridades do serviço em estudo, os gestores podem excluir e/ou incluir novos determinantes.

Estes devem ser estabelecidos para avaliar a performance de qualidade das funções ofertadas nos elementos do serviço. Portanto, devem ser definidos e estar em consonância com as características e anseios dos clientes e com os objetivos estratégicos a serem atingidos pela organização.

#### **4.3 Estrutura geral de operação da metodologia proposta**

Considerando os conceitos-chave que sustentam a proposta metodológica, esta foi estruturada em três grandes fases operacionais:

- **FASE – I (Mapeamento da estrutura representativa do serviço):** é designada basicamente para a identificação (mapeamento) do conjunto (estrutura) de elementos e funções de serviço ofertados pela empresa com seus respectivos determinantes da qualidade;
- **FASE – II (Estabelecimento de prioridades):** é destinada ao estabelecimento de prioridades, junto aos clientes, relativas aos diversos elementos, funções e determinantes da qualidade, mapeados na fase anterior;
- **FASE – III (Avaliação da qualidade):** é responsável pela efetivação da avaliação da qualidade das diversas funções do serviço, estruturadas na FASE – I e priorizadas na FASE – II.

Dessa forma, procurou-se elaborar uma lógica de estruturação e operação da metodologia proposta que fosse simples e racional, de modo que oferecesse aos aplicadores relativa simplicidade na visualização dos objetivos, dos meios de operação e dos possíveis ganhos de resultado.

Portanto, inicialmente na Fase – I, busca-se Conhecer a estrutura das variáveis do sistema de serviço (elementos, funções e determinantes da qualidade), bem como as características operacionais do objeto em estudo; em seguida, na Fase II, busca-se Priorizar junto aos clientes as variáveis delineadas na Fase I; depois, na Fase III, busca-se Avaliar a qualidade das funções ofertadas; e então, após a aplicação da metodologia, os tomadores de decisão podem Agir no sistema e procurar sanar as disfunções encontradas, para melhorar a qualidade do serviço prestado aos clientes.

#### **4.4 Considerações finais do capítulo**

Considerando que o desempenho das operações é essencial para a competitividade dos serviços, torna-se necessário que as empresas façam uso de ferramentas que avaliem como está a performance da qualidade ofertada aos clientes. E, a partir da utilização destas, tomem decisões em busca da melhoria da qualidade dos serviços. Sintetizando os assuntos discutidos neste capítulo, pode-se concluir que:

- as ferramentas e metodologias atualmente disponíveis na literatura para avaliar a qualidade de serviços possuem lacunas conceituais e metodológicas que dificultam a aplicação e a tomada de decisão;
- a metodologia proposta para avaliar a qualidade de serviços apresenta um conjunto de conceitos (Elementos, Funções, Tipologia de funções e Determinantes da qualidade) que, da forma como foram estruturados e ordenados, buscam solucionar em grande parte as lacunas existentes na respectiva literatura;
- a estrutura base de operação da metodologia desenvolvida é constituída em três grandes fases seqüenciais e complementares. Na primeira, busca-se conhecer e elaborar a estrutura representativa do sistema de serviço em estudo. Na segunda, realiza-se uma análise de prioridades junto aos clientes das diversas variáveis contidas no sistema de

serviço em questão. Feito esse estudo, parte-se para a terceira fase, onde são efetuadas as devidas avaliações de performance das diversas funções do serviço contidas no sistema pesquisado.

No capítulo a seguir, será apresentada a estrutura operacional completa da metodologia proposta para avaliar a qualidade de serviços, bem como o detalhamento da sua logística de aplicação e métodos de pesquisa associados.

## CAPÍTULO 5 - APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA

Como constatado no capítulo anterior, não há consenso conceitual ou metodológico na literatura atual acerca das ferramentas disponíveis e de uso freqüente para dar suporte, aos gestores de serviço, no processo de avaliação da qualidade e na à tomada de decisão de melhoria dessa qualidade.

Com o intento de preencher essa lacuna, está sendo desenvolvida uma proposta metodológica para avaliar a qualidade de serviços. Portanto, este capítulo serve-se a:

- apresentar e discutir o método de estruturação e operação da metodologia proposta;
- explicar a operação de cada uma das etapas assumidas em cada uma das fases dessa metodologia;
- demonstrar os métodos científicos de pesquisa adotados em cada uma das fases e etapas da metodologia.

### 5.1 Denominação da metodologia proposta

Partindo dos conceitos-chave que sustentam a proposta metodológica para avaliar a qualidade de serviços, ela foi denominada **QSF – Quality Service Functions**.

Dessa forma, a denominação QSF deve-se ao fato de que a base conceitual sustentadora dessa metodologia é avaliar a qualidade das funções de serviço ofertadas aos clientes.

## 5.2 Método de estruturação e operação da metodologia proposta

### 5.2.1 Estrutura geral da metodologia proposta

Conforme apresentado no capítulo – 4, a QSF foi dividida em três grandes fases operacionais: FASE – I (*Mapeamento estrutural*), FASE – II (*Estabelecimento de prioridades*) e FASE – III (*Avaliação da qualidade*) (ver figura 5.1).

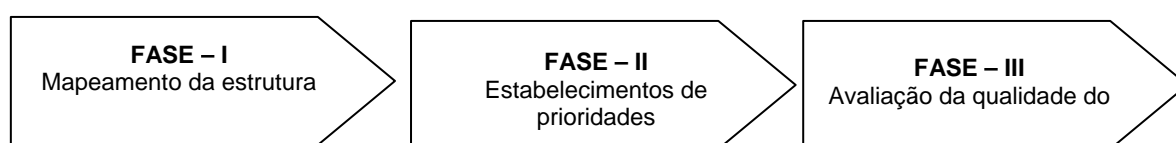


Figura 5.1 – Demonstração da estrutura geral da metodologia proposta

Para facilitar o entendimento e a operacionalização, essas **fases** foram subdivididas em **etapas** seqüenciais, que seguem a estrutura abaixo:

- **FASE – I: Mapeamento da estrutura**

Etapa – 1.1: Identificação das funções de serviço

Etapa – 1.2: Elaboração do mapa de funções

Etapa – 1.3: Definição dos determinantes da qualidade das funções

Etapa – 1.4: Confecção do Mapa Representativo da Estrutura do Serviço

- **FASE – II: Estabelecimento de prioridades**

Etapa – 2.1: Elaboração do instrumento de coleta de dados

Etapa – 2.2: Definição e investigação da amostra

Etapa – 2.3: Elaboração do Mapa de Prioridades

- **FASE – III: Avaliação da qualidade do serviço**

Etapa – 3.1: Estabelecimento da estratégia de avaliação

Etapa – 3.2: Elaboração do instrumento de coleta de dados

Etapa – 3.3: Definição e investigação da amostra

Etapa – 3.4: Elaboração do Mapa da Qualidade

Etapa – 3.5: Análise dos resultados encontrados

A seguir, serão detalhadas as atividades para estruturação e operação de cada uma das fases da metodologia (QSF – *Quality Service Functions*) proposta neste trabalho. Nesse detalhamento, serão apresentados os objetivos e as explicações operacionais de cada etapa.

### 5.2.2 FASE – I: Mapeamento da estrutura do serviço

Esta fase tem por objetivo efetuar um mapeamento da estrutura do sistema de serviço em estudo. Para isso, deve-se inicialmente efetuar um levantamento de todos os elementos de serviço, das funções ofertadas e dos determinantes da qualidade associados a cada uma das funções do serviço.

O produto final será um **Mapa representativo do sistema do serviço**, que deverá compreender, basicamente, uma listagem codificada dos diversos elementos, funções e determinantes da qualidade do serviço.

A estrutura e a operacionalização desta fase foram subdivididas em quatro etapas:

- Etapa – 1.1: Identificação das funções de serviço;
- Etapa – 1.2: Elaboração do mapa de funções;
- Etapa – 1.3: Definição dos determinantes da qualidade;
- Etapa – 1.4: Confecção do mapa representativo da estrutura do serviço.

A seguir, serão detalhadas as operacionalizações de cada uma dessas etapas.

#### **Etapa – 1.1: Identificação das funções de serviço**

Ao decidir aplicar a metodologia de avaliação QSF, os gestores devem inicialmente identificar todas as funções cujas atividades entram em contato com o cliente. Vale lembrar que uma Função de serviço deve ser entendida como sendo o

*objetivo* de um conjunto de atividades desempenhadas e/ou de recursos que interagem diretamente com o cliente. Feita essa identificação, os gestores devem classificar cada uma das funções na tipologia proposta.

O resultado deve ser uma listagem que deverá conter todas as funções de serviço ofertadas pelo negócio, associadas às respectivas classes dessa tipologia.

### **Etapa – 1.2: Elaboração do mapa de funções**

De posse da listagem classificada das funções de serviço, os gestores devem alocá-las nos respectivos elementos. Para isso, é preciso formular a seguinte pergunta: onde (ou em que local físico) é operacionalizada a função de serviço?

Levantada essa questão para cada uma das funções de serviço, deve-se elaborar o mapa (listagem codificada) de todos os elementos de serviço com as respectivas funções associadas. Dependendo do tipo do negócio, pode haver elementos que necessitem ser constituídos de sub elementos. Por exemplo: no caso de um hotel, o elemento saguão pode ser segmentado em três sub elementos: *hall*, *toaletes* e *bar*.

Dessa forma, cada um dos sub elementos que compreenderão o elemento saguão deverá possuir suas respectivas funções de serviço e ser estruturado e gerenciado analogamente a um elemento que não possui segmentos.

### **Etapa – 1.4: Definição dos determinantes da qualidade das funções**

Elaborado o mapa de funções, os gestores devem, para cada função dos elementos de serviço, estabelecer os determinantes da qualidade pertinentes às características individuais delas.

A definição de quais determinantes da qualidade alocar nas respectivas funções deve estar orientada pelas características da classe tipológica a que pertence a função e basear-se no perfil da clientela (ver quadro 5.1, para verificar as características da classe das funções e quadro 5.2, para verificar os tipos de determinantes da qualidade sugeridos pelo autor).

### **Etapas – 1.5: Confeção do mapa representativo da estrutura do sistema de serviço**

De posse do levantamento dos elementos, funções de serviço e determinantes da qualidade associados, bem como da classificação das funções, deve-se elaborar o Mapa Representativo da Estrutura do Serviço. Esse material deve ter um formato análogo à estrutura de um plano de contas, no qual devem ser listadas e codificadas, em níveis e sub níveis, as diversas variáveis associadas.

Essa codificação deve ter como início (Nível – 1) o código dos diversos elementos de serviço que compõem o sistema em estudo – Ex.: **E1**, **E2**, **E3** e assim por diante.

Em seguida, para cada elemento enquadrar as respectivas funções de serviço (Nível – 2) – Ex.: **E2F1**.

Caso determinado elemento de serviço seja composto ou possa ser dividido em sub elementos, o Nível – 2 passa então a ser o código deles – Ex.: **E2.1**.

Dessa forma, o Nível – 3 torna-se o nível das funções associadas aos sub elementos – Ex.: **E2.1.F1**.

Feito isso, devem-se alocar em cada uma das funções de serviço identificadas os respectivos determinantes da qualidade, que devem levar consigo os códigos de origem – Ex.: **E2.1F1.D1** (ver quadro 5.1).

Feita a codificação das variáveis, ao lado do código das funções, deve-se anotar o nome da classe da respectiva função.



ELEMENTOS	SUB ELEMENTOS	FUNÇÕES	DETERMINANTES DA QUALIDADE	CÓDIGO	CLASSE DA FUNÇÃO
<b>Elemento - 1</b>				<b>E1</b>	
	Função - 1			E1.F1	
		Determinante da Qualidade - 1		E1.F1.D1	
		Determinante da Qualidade - 2		E1.F1.D2	
	Função - 2			E1.F2	
		Determinante da Qualidade - 1		E1.F2.D1	
		Determinante da Qualidade - 2		E1.F2.D2	
<b>Elemento - 2</b>				<b>E2</b>	
	<b>Sub Elemento - 1</b>			<b>E2.1</b>	
	Função - 1			E2.1.F1	
		Determinante da Qualidade - 1		E2.1.F1.D1	
		Determinante da Qualidade - 2		E2.1.F1.D2	
		Determinante da Qualidade - 3		E2.1.F1.D3	
	<b>Sub Elemento - 2</b>			<b>E2.2</b>	
	Função - 1			E2.2.F1	
		Determinante da Qualidade - 1		E2.2.F1.D1	
		Determinante da Qualidade - 2		E2.2.F1.D2	
	Função - 2			E2.2.F2	
		Determinante da Qualidade - 1		E2.2.F2.D1	
		Determinante da Qualidade - 2		E2.2.F2.D2	
<b>Elemento - 3</b>				<b>E3</b>	
	Função - 1			E3.F1	
		Determinante da Qualidade - 1		E3.F1.D1	
		Determinante da Qualidade - 2		E3.F1.D2	
	Função - 2			E3.F2	
		Determinante da Qualidade - 1		E3.F2.D1	
		Determinante da Qualidade - 2		E3.F2.D2	

Quadro 5.1 – Exemplo genérico de um mapa da estrutura do serviço

### 5.2.3 FASE – II: Estabelecimento de prioridades

Em todo sistema de serviço existe um número finito de funções desempenhadas em seus elementos. No entanto, essas funções podem possuir, sob a ótica dos clientes, diferentes graus de importância quando eles usufruem de um determinado serviço e avaliam sua qualidade.

O tipo de função, bem como suas criticidades, pode variar de empresa para empresa e segundo o perfil do público-alvo que se busca atingir.

Sendo assim, torna-se de suma importância que os gestores identifiquem, no sistema de serviço quais elementos, funções e determinantes da qualidade são mais significativos ou importantes para os clientes, quando se referem à qualidade do serviço de que usufruem.

Com a identificação das prioridades estabelecidas nas variáveis do sistema de serviço, torna-se possível a elaboração de um mapa representativo dos pesos de criticidade ou importância que os clientes atribuem para cada uma delas.

Esse fato permite que os gestores aprendam, mesmo antes de avaliar o desempenho de qualidade das funções, quais são os determinantes mais críticos do serviço sob a ótica dos clientes.

Com o mapa de prioridades em mãos, os gestores podem analisar os resultados e tomar decisões que direcionem esforços, recursos e métodos de forma preventiva no sistema de operações em busca da garantia da satisfação dos clientes.

Sendo assim, esta fase tem por objetivo elaborar uma estrutura de levantamento de informações que permita identificar, junto a uma amostra de clientes, quais prioridades de qualidade ou criticidade eles empreendem na utilização do serviço.

Para esse estudo, devem-se verificar as seguintes prioridades: **elementos do serviço, funções de serviço e determinantes da qualidade** de cada uma das funções desses elementos.

A operacionalização desta segunda fase foi subdividida em três etapas:

- Etapa – 2.1: Elaboração do instrumento de coleta de dados
- Etapa – 2.2: Definição e investigação da amostra
- Etapa – 2.3: Elaboração do Mapa de Prioridades

A seguir, será apresentado o detalhamento referente à operacionalização de cada uma dessas etapas:

### **Etapa – 2.1: Elaboração do instrumento de coleta de dados**

Antes de investigar a amostra de clientes, a fim de detectar quais são os graus de prioridade, o gestor deve elaborar um instrumento para a coleta de dados (Formulário investigativo), que servirá de suporte para o levantamento de informações (ver exemplo no Anexo A)

O Formulário investigativo deverá ser composto de questões que terão como base o **Mapa representativo da estrutura do serviço**. Sendo assim, deverá conter indagações que tentarão evidenciar quais elementos, funções e determinantes da qualidade do serviço são mais importantes para os clientes, sob a ótica da qualidade.

Esse levantamento de informações deverá ser feito através de entrevistas diretas com os clientes, respeitando uma amostra estatisticamente determinada. Dessa forma, os itens do Formulário Investigativo servirão de guia ou *check list* para que o pesquisador, ao proceder às indagações, oriente-se e realize a pesquisa de forma clara, lógica e seqüencial, buscando abstrair os dados com o menor grau de inferência possível.

A elaboração e aplicação do instrumento investigativo são de grande importância e devem ser tratadas de forma bastante cuidadosa e criteriosa. Isso porque os resultados encontrados servirão de base para futuras tomadas de decisão, e qualquer viés significativo nas informações coletadas poderá comprometer as ações que a empresa adotará em busca da melhoria da qualidade dos serviços prestados aos clientes.

Cada questão do Formulário Investigativo de levantamento de prioridades deverá ser estruturada através da adoção de uma escala que variará de 1 a 5 pontos, em que 1 é o grau de *menor* prioridade; 3, o grau *médio*; e 5, o de *maior* prioridade. Sendo assim, a investigação assume uma diretriz conceitual de pesquisa quantitativa (ver exemplo do Formulário investigativo de prioridades no Anexo A deste trabalho)

## **Etapa – 2.2: Definição e investigação da amostra**

Na aplicação da QSF existem dois momentos da pesquisa junto aos clientes: a primeira na Fase – II (*Análise de prioridades*) e a segunda na Fase – III (*Avaliação da qualidade*).

Nas duas investigações serão utilizadas **amostragens simples**, sendo que a escolha da empresa – objeto de estudo – contará com uma **seleção por conveniência**.

Os tamanhos da amostra de clientes investigados devem ser estimados por um processo iterativo conhecido por *snow ball* (bola de neve), que consta dos seguintes passos:

1. Escolha de uma amostra aleatória de 5 indivíduos ( $i=0$ );
2. Efetivação das entrevistas com a amostra e anotação dos resultados no Formulário Investigativo;
3. Cálculo da média e do desvio padrão amostral;
4. Estimativa do tamanho de amostra ótimo, pela equação:

$$n_i = \left( \left( \frac{s_{i-1} \cdot t_{\alpha, \nu}}{e} \right)^2 \right)$$

Sendo:

- **$n_i$**  – Tamanho da Amostra estimado para a iteração  $i$ .
- **$s_{i-1}$**  – Desvio padrão para a iteração  **$(i-1)$**
- **$t_{\alpha, \nu}$**  – Variável Aleatória relativa à distribuição  **$t$**  para  $\nu$  graus de liberdade relativos à iteração  **$(i-1)$** .
- **$e$**  – Erro da estimativa tolerado  **$(1)$** .

\* Em função do valor de  $n_i$  obtido, incrementa-se o número de elementos na amostra, retornando ao passo anterior se considerou a coleta de dados estável ou saturada.

De posse do Formulário investigativo, o pesquisador deve entrevistar a amostra pretendida e anotar os resultados nos respectivos campos desse instrumento, que servirá para posterior organização e tabulação das informações.

É sugerido que nas entrevistas ele utilize como equipamento de apoio um computador tipo *note-book* ou um *palm top*, de modo que, ao obter as respostas junto aos clientes, anote os resultados em uma planilha eletrônica em que automaticamente irão sendo efetuados os cálculos das amostragens ótimas.

Para cada quesito pesquisado, o autor sugere que o tamanho inicial da amostra inquirida seja igual a 5 (cinco). Feita a entrevista, deve-se em seguida verificar a significância da mesma na planilha eletrônica, alimentando-a com as respostas dos clientes.

Caso os dados provenientes da amostra inicialmente investigada - 5 (cinco) indivíduos - não se apresente(m) estatisticamente significativos, segundo a metodologia *Snow Ball*. Deve-se entrevistar mais indivíduos até que ganhe(m) significância. Caso os valores obtidos sejam significativos, deve-se partir para o levantamento de outro quesito.

### **Etapa – 2.3: Elaboração do mapa de prioridades**

Esta etapa tem como objetivo apresentar os resultados da investigação de prioridades apreendidas junto aos clientes.

Após a tabulação dos dados, os resultados devem ser apresentados através de dispositivos gráficos e planilhas, os quais são divididos em 4 (quatro) grandes zonas de prioridades, Zona Crítica, Alta, Média e Baixa, para facilitar e agilizar a interpretação das informações. E esses resultados podem vir assim estratificados: elementos, funções ou determinantes da qualidade de serviço.

### **Apresentação dos resultados das análises de prioridades ordenadas por elemento de serviço**

A Zona crítica do gráfico está, portanto, relacionada aos elementos que obtiverem junto à amostra entrevistada de clientes uma média de prioridade entre 4 e 5 pontos. Com isso, esses elementos, segundo os clientes, merecem maior

atenção e esforços visto que influenciam de forma mais significativa na qualidade do serviço prestado.

Abaixo da Zona crítica está a Zona de prioridade alta, que é indicada para os elementos que obtiverem a média do resultado da amostra entre 3 e 4.

A seguir, encontra-se a Zona de prioridade média, que demonstra os elementos que obtiverem uma média de respostas entre 2 e 3 pontos. Por fim, o gráfico apresenta a Zona de prioridade baixa, que comporta os valores entre 1 e 2 pontos e representa os elementos menos significativos.

Na tabela 5.1. e na figura 5.2 é exposto um exemplo genérico de apresentação dos resultados da análise de prioridades por elementos:

Tabela 5.1 – Exemplo genérico de apresentação dos resultados da análise de prioridades dos elementos do serviço

ELEMENTOS	SUB ELEMENTOS	CÓDIGO	PRIORIDADE
Elemento - 1		E1	4
Elemento - 2		E2	
	Sub Elemento - 1	E2.1	2
	Sub Elemento - 2	E2.2	1,5
Elemento - 3		E3	3

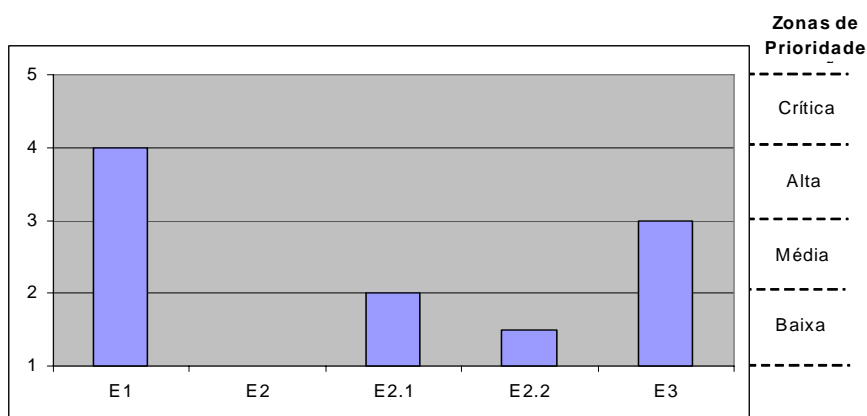


Figura 5.2 – Exemplo genérico de apresentação dos resultados da análise de prioridades dos elementos do serviço

### **Apresentação dos resultados das análises de prioridade ordenadas por funções de serviço**

A análise de prioridade das funções de serviço deve levar em consideração os scores referentes às prioridades do respectivo elemento. Sendo assim, a

prioridade de uma determinada função será a sua prioridade vezes o score de prioridade encontrada no elemento ao qual ela pertence.

Exemplo: caso a média detectada nas pesquisas de prioridade da função (E1F1) seja 4, para se achar o valor respectivo de prioridade basta multiplicar a prioridade da função pela média de prioridade encontrada do respectivo elemento E1, por exemplo igual a 5. Dessa forma, tem-se: 5 (E1) x 4 (E1F1) = 20 pontos.

Na apresentação gráfica da análise de prioridade das funções, a Zona crítica do gráfico está relacionada às Funções que obtiverem um score de prioridade de 20 a 25 pontos.

A Zona de prioridade alta encontrará os valores que se enquadrarem entre 15 e 20 pontos. A seguir, a Zona de prioridade média demonstrará as funções que obtiverem scores entre 10 e 15 pontos.

Por fim, o gráfico apresenta a Zona de prioridade baixa, que comporta os valores entre 1 e 10 pontos e representa as funções que são menos significativas sob a ótica dos clientes.

Na tabela 5.2. e na figura 5.3 é apresentado um exemplo genérico de apresentação dos resultados da análise de prioridades por função.

Tabela 5.2 – Exemplo genérico de apresentação dos resultados da análise de prioridades das funções dos elementos de serviço

ELEMENTOS	SUB ELEMENTOS	PRIORIDADE Elementos	FUNÇÕES	PRIORIDADE Funções	CÓDIGO	SCORES Prioridade
<b>Elemento - 1</b>		<b>4</b>			<b>E1</b>	
			Função - 1	4	E1.F1	16
			Função - 2	5	E1.F2	20
<b>Elemento - 2</b>					<b>E2</b>	
	<b>Sub Elemento - 1</b>	<b>2</b>			<b>E2.1</b>	
			Função - 1	3	E2.1.F1	6
	<b>Sub Elemento - 2</b>	<b>1,5</b>			<b>E2.2</b>	
			Função - 1	3	E2.2.F1	4,5
			Função - 2	2	E2.2.F2	3
<b>Elemento - 3</b>		<b>3</b>			<b>E3</b>	
			Função - 1	4	E3.F1	12
			Função - 2	2	E3.F2	6

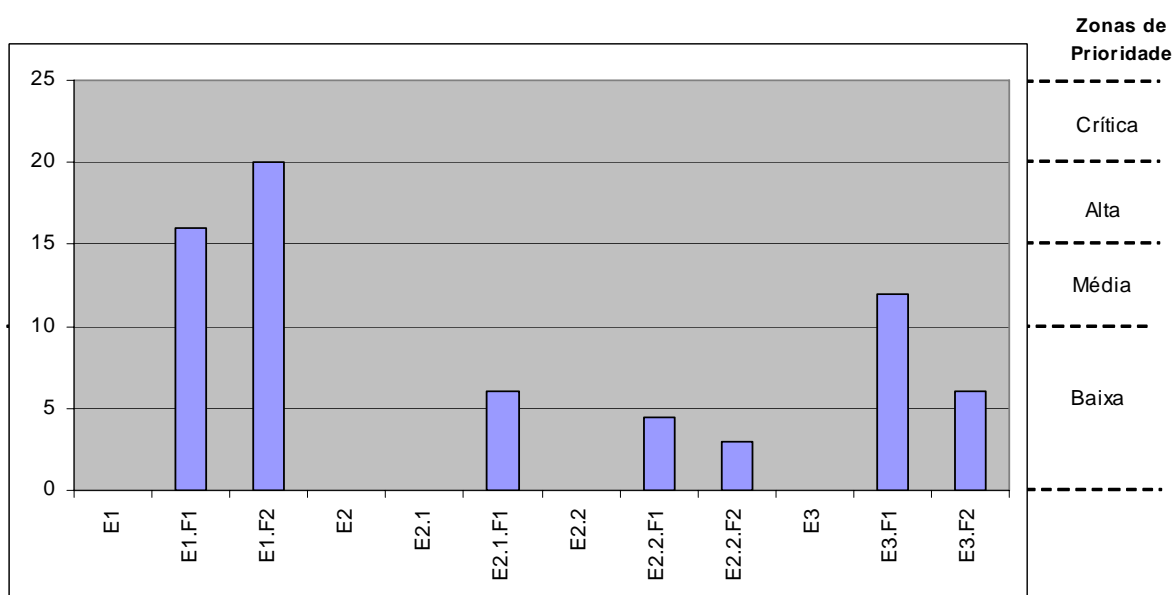


Figura 5.3 – Exemplo genérico de apresentação dos resultados da análise de prioridades das funções dos elementos de serviço

### **Apresentação dos resultados das análises de prioridade ordenadas por determinantes da qualidade do serviço**

O objetivo desta apresentação é identificar, dentre os diversos determinantes da qualidade das funções do serviço, quais deles possuem maior relevância para os clientes no tocante à qualidade do serviço prestado.

Sendo assim, os determinantes que obtiverem maior *score* devem merecer maior atenção e direcionamento de esforços por parte dos gestores e funcionários, para que as funções dos respectivos elementos não acarretem falhas nem prejudiquem a qualidade do serviço.

Para tabular os resultados das pesquisas, de modo a verificar quais determinantes da qualidade das funções de serviço são mais críticos, deve-se multiplicar a média dos resultados das avaliações de prioridades de cada um dos determinantes da qualidade com os respectivos *scores* do elemento e função que o mesmo pertence.

Exemplo: caso a média encontrada nas pesquisas de prioridade do determinante (E1F1D1) seja 5, para encontrar o valor respectivo de prioridade basta multiplicar este valor pela média de prioridade encontrada do respectivo elemento E1, por exemplo igual a 5, e com o *score* de prioridade da função na qual o mesmo pertence E1F1, por exemplo igual a 4.



Dessa forma, temos: 5 (E1) x 4 (E1F1) x 5 (E1F1D1) = 100 pontos. Na apresentação gráfica da análise de prioridade dos determinantes, a Zona crítica do gráfico está relacionada aos determinantes que obtiverem um *score* de prioridade entre 100 e 125 pontos. A Zona de prioridade alta encontrará os valores que se enquadrarem entre 75 e 100 pontos. A seguir, a Zona de prioridade média demonstrará os determinantes que obtiverem *scores* entre 50 e 75 pontos.

Finalmente, o gráfico apresenta a Zona de prioridade baixa, que comporta os valores entre 1 e 50 pontos e representa as funções que são menos significativas sob a ótica dos clientes.

Na tabela 5.3. e na figura 5.4 é apresentado um exemplo genérico de apresentação dos resultados da análise de prioridades por função.

Tabela 5.3 – Exemplo genérico de apresentação de um mapa de prioridades do serviço

ELEMENTOS	SUB ELEMENTOS	PRIORIDADE Elementos	FUNÇÕES	PRIORIDADE Funções	DETERMINANTES DA QUALIDADE	CÓDIGO	PRIORIDADE DQ	SCORES Prioridade
Elemento - 1		4				E1		
			Função - 1	4		E1.F1		
					DQ - 1	E1.F1.D1	3	48
					DQ - 2	E1.F1.D2	4	64
			Função - 2	5		E1.F2		
					DQ - 1	E1.F2.D1	4	80
					DQ - 2	E1.F2.D2	5	100
Elemento - 2						E2		
	Sub Elemento - 1	2				E2.1		
			Função - 1	3		E2.1.F1		
					DQ - 1	E2.1.F1.D1	3	18
					DQ - 2	E2.1.F1.D2	2	12
					DQ - 3	E2.1.F1.D3	4	24
	Sub Elemento - 2	1,5				E2.2		
			Função - 1	3		E2.2.F1		
					DQ - 1	E2.2.F1.D1	4	18
					DQ - 2	E2.2.F1.D2	3	13,5
			Função - 2	2		E2.2.F2		
					DQ - 1	E2.2.F2.D1	2	6
					DQ - 2	E2.2.F2.D2	1	3
Elemento - 3		3				E3		
			Função - 1	4		E3.F1		
					DQ - 1	E3.F1.D1	3	36
					DQ - 2	E3.F1.D2	4	48
			Função - 2	2		E3.F2		
					DQ - 1	E3.F2.D1	4	24
					DQ - 2	E3.F2.D2	5	30

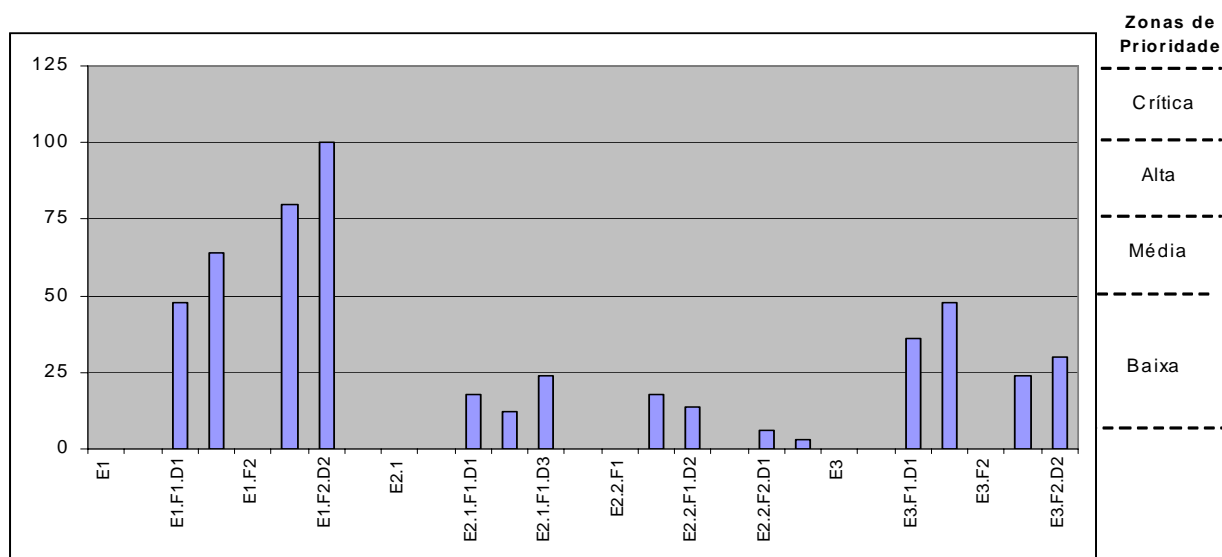


Figura 5.4 – Exemplo genérico de apresentação de um mapa de prioridades do serviço

Com a priorização das variáveis é possível mapear também quais são os Determinantes Críticos de Sucesso – DCS, para a obtenção da qualidade nos elementos de serviço ofertados pela empresa. Esse levantamento também permite que os gestores priorizem esforços e orientem, de forma otimizada, a tomada decisão de melhoria dessa qualidade.

O mapeamento dos DCS é relevante, pois permite que o gestor identifique, por faixas de importância, por exemplo, quais os 20% dos determinantes que impactam de forma mais significativa na qualidade das funções de serviço. De posse dessa lista hierarquizada, antes mesmo de se efetuar a avaliação da qualidade, é possível que os tomadores de decisão visualizem os pontos mais críticos do serviço e, se for pertinente, implementem as possíveis melhorias na estrutura e/ou operação das funções de serviço (ver tabela 5.4 e figura 5.5)

Tabela 5.4 – Exemplo genérico – mapa dos determinantes críticos de sucesso

ELEMENTOS	SUBELEMENTOS	PRIORIDADE	FUNÇÕES	PRIORIDADE	DETERMINANTES	CÓDIGO	PRIORIDADE	SCORES
		Elementos		Funções	DA QUALIDADE		DQ	Prioridade
Elemento - 1		4				E1		
			Função - 2	5		E1.F2		
					DQ - 2	E1.F2.D2	5	100
					DQ - 1	E1.F2.D1	4	80
			Função - 1	4		E1.F1		
					DQ - 2	E1.F1.D2	4	64
					DQ - 1	E1.F1.D1	3	48
Elemento - 3		3				E3		
			Função - 1	4		E3.F1		
					DQ - 2	E3.F1.D2	4	48

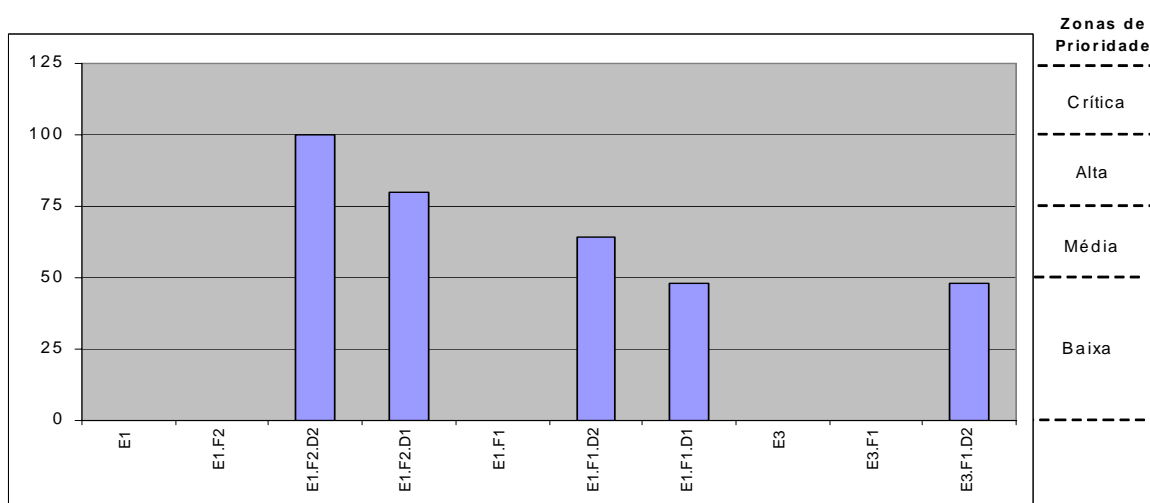


Figura 5.5 – Exemplo genérico – mapa dos determinantes críticos de sucesso

#### 5.2.4 FASE – III: Avaliação da qualidade do serviço

Esta fase tem por objetivo demonstrar a logística de operação do processo de avaliação da qualidade das funções dos diversos elementos que compreendem o serviço pesquisado. Vale ressaltar que esse processo se dá através da comparação entre a expectativa de performance que os clientes possuem antes de usufruírem do serviço com a percepção que eles obtêm após a conclusão da oferta.

De acordo com a metodologia proposta, essa avaliação deve ser feita através da investigação junto aos clientes do grau de percepção de qualidade impressa nos determinantes da qualidade das funções dos elementos de serviço. A operacionalização desta fase está subdividida em cinco etapas:

- Etapa – 3.1: Estabelecimento da estratégia de avaliação;
- Etapa – 3.2: Elaboração do instrumento de coleta de dados;
- Etapa – 3.3: Definição e investigação da amostra;
- Etapa – 3.4: Elaboração do mapa da qualidade;
- Etapa – 3.5: Análise dos resultados encontrados.

### **Etapa – 3.1: Estabelecimento da estratégia de avaliação**

A metodologia proposta, diferentemente das ferramentas disponíveis na literatura, permite que os gestores otimizem e direcionem estrategicamente o processo de avaliação da qualidade do serviço.

Eles têm a possibilidade de escolher, de acordo com a necessidade e as diretrizes de conduta do negócio, como desejam proceder a essa avaliação. Podem direcioná-la para um ou mais elementos de serviço que consideram mais relevantes ou podem voltá-la apenas para os determinantes da qualidade das funções de um ou mais elementos especificamente.

O intuito da adoção dessa estratégia é diagnosticar os pontos fortes e fracos dos elementos investigados e tomar decisões direcionadas de melhoria da qualidade das funções desempenhadas por eles mesmos.

Outra estratégia que pode ser aplicada é direcionar a investigação apenas para as funções de serviço mais críticas (as mais importantes, ou seja, aquelas que obtiveram maior pontuação no Mapa de Prioridades). Nesse caso, os gestores podem realizar a avaliação sob a ótica dos clientes, independentemente do elemento a que pertencem.

Há também a possibilidade de os gestores assumirem a estratégia de pesquisar como estão as performances apenas dos **DCS – Determinantes Críticos de Sucesso** – do serviço, para o que devem basear a investigação no Mapa de determinantes críticos de sucesso. Adotando essa estratégia de avaliação, poderão identificar quais determinantes críticos estão com melhores e piores desempenhos, de modo que a tomada de decisão seja orientada para aqueles que apresentarem os piores resultados nas pesquisas junto aos clientes, independentemente das funções e elementos em que estão contidos.

Outra estratégia que pode ser seguida é avaliar o **Mapa da qualidade completo**, ou seja, avaliar a performance de cada um dos determinantes da qualidade das funções de todos os elementos de serviço ofertados pela empresa, obtendo-se, assim, um diagnóstico completo.

Essa estratégia é sugerida a uma empresa de serviço que vá utilizar pela primeira vez a metodologia QSF, pois poderão ser observadas e mapeadas a

performance de todos os determinantes da qualidade das funções dos elementos que compõem o serviço em questão.

Após a primeira avaliação, completa, e constatadas as disfunções no sistema, o gestor poderá aplicar a metodologia de forma direcionada e otimizada, a fim de monitorar a qualidade dos fatores que achar mais relevantes para o sucesso do serviço e, conseqüentemente, para a satisfação dos clientes de sua empresa.

### **Etapa – 3.2: Elaboração do instrumento de coleta de dados**

Antes de investigar a amostra de clientes, o gestor deve elaborar um instrumento para a coleta de dados (Formulário investigativo), que servirá de suporte para o levantamento de informações.

O Formulário investigativo deverá ser composto de questões que terão como base o Mapa da estrutura do serviço, demonstrado na Fase – I desta metodologia. Dessa forma, essas perguntas tentarão evidenciar como está a performance (desempenho) dos determinantes da qualidade das funções dos elementos de serviço.

A composição das perguntas deverá ser orientada conforme a estratégia adotada pelos gestores. Se optarem pela avaliação completa, as questões deverão seguir o Mapa da estrutura *completo*. Caso a decisão seja avaliar apenas a qualidade de um determinado elemento de serviço, as questões deverão ser pertinentes aos determinantes e funções respectivos. A mesma lógica de elaboração do Formulário investigativo servirá para as estratégias de investigação de funções críticas ou de determinantes críticos de sucesso.

O levantamento de informações junto aos clientes deverá ser feito através de entrevistas diretamente com os elementos da amostra determinada. Dessa forma, as perguntas do Formulário Investigativo servirão de guia para o gestor ao indagar os clientes.

Deve-se orientar e realizar essas pesquisas buscando uma clareza no diálogo que permita abstrair as informações com o maior grau de confiabilidade possível.

A elaboração e a aplicação do Formulário investigativo é de grande importância e deve ser tratada de forma cuidadosa e criteriosa, visto que os

resultados encontrados servirão de base para futuras tomadas de decisão e qualquer viés nas informações coletadas poderá comprometer as ações que a empresa adotará na busca pela melhoria de qualidade dos serviços prestados.

Cada pergunta desse formulário deverá ser estruturada através da adoção de uma escala que variará de 0 a 10 pontos, quando 1 é o nível de performance *péssima*; 5, *bom ou adequado / esperado*; e 10, o grau *ótimo*.

Sendo assim, assume-se uma diretriz conceitual de pesquisa quantitativa. Um exemplo de Formulário Investigativo pode ser visto no Anexo B deste trabalho.

### **Etapa – 3.3: Definição e investigação da amostra**

De posse do Formulário investigativo, o pesquisador deve entrevistar a amostra pretendida, anotando os resultados nesse instrumento para posterior organização e tabulação das informações levantadas.

É sugerido que nas entrevistas ele utilize como equipamento de apoio um computador tipo *note-book* ou um *palm top*, de modo que, ao obter as respostas junto aos clientes, anote os resultados em uma planilha eletrônica que automaticamente efetue os cálculos das amostragens ótimas, segundo a metodologia *Snow Ball*.

Para cada quesito pesquisado, sugere-se que o tamanho inicial da amostra entrevistada seja igual a 5 (cinco).

Logo após a entrevista, deve-se verificar a significância da amostra na planilha eletrônica, alimentando-a com as respostas dos clientes. Caso esse resultado inicial não se apresente significativo, a entrevista deve ser estendida a mais indivíduos. Agora, se os valores obtidos forem relevantes, deve-se partir para o levantamento de outro quesito.

### **Etapa – 3.4: Elaboração do mapa da qualidade**

De posse dos resultados das investigações das etapas anteriores, deve-se iniciar a etapa de tabulação deles e de elaboração do Mapa da Qualidade. Como

mencionado, os dados para esta etapa serão obtidos junto à amostra de clientes pesquisados.

Após a coleta das informações, deve-se anotar a média dos desempenhos percebidos pelos clientes em cada um dos determinantes da qualidade avaliados. Os resultados devem ser apresentados em uma planilha acompanhada de um gráfico denominado Mapa da qualidade.

Antes da apresentação dos resultados é sugerida a realização de um *cálculo de ajuste* do desempenho dos determinantes, a fim de facilitar a interpretação dos dados. A idéia desse passo é tornar os pontos de qualidade ruim mais evidentes no gráfico, apresentando um tamanho de barra maior para esses quesitos. Esse ajuste deverá ser feito invertendo-se as notas indicadas pelo cliente na escala. Sendo assim, caso a média das notas da amostra pesquisada em um determinado quesito tenha sido 8, deve-se inverter e anotar 2, isto é:  $10 - 8 = 2$ .

Com os cálculos dos ajustes de desempenho devidamente estruturados nos campos do Mapa da Qualidade, o próximo passo é calcular o *fator de qualidade* do quesito pesquisado. Para isso, devem-se selecionar os valores do desempenho (*percepções* de qualidade) e dividi-los por 5 (valor médio da escala, correspondente ao nível de *expectativa* dos clientes), ou seja, sendo o valor de desempenho ajustado igual a 2 e o valor médio da escala, 5 (valor esperado), o fator de qualidade desse quesito será igual a 0,40.

Como foram estabelecidos pesos de importância para cada elemento, função e determinante, o fator de qualidade deve ser multiplicado por eles, de modo a ponderar o resultado da avaliação da qualidade. Caso o peso de importância do elemento de serviço seja 4, o peso da função igual a 5, o peso do determinante da qualidade igual a 5 e o fator de qualidade igual a 0,4, o resultado do *score* da qualidade desse determinante será igual a 40 pontos.

Esse é o valor que deverá ser lançado na ferramenta Mapa da qualidade como resultado do desempenho de um determinante da qualidade pertencente à função de um respectivo elemento de serviço.

Como mencionado, para facilitar a visualização e orientar a análise dos resultados, é proposta nesta etapa a utilização de um gráfico de barras. A estratificação da apresentação dos resultados nesse gráfico tem o objetivo de

facilitar aos gestores a identificação dos problemas de desempenho do sistema e direcionar a tomada de decisão.

No gráfico do Mapa da qualidade, o *eixo horizontal* será destinado à identificação dos determinantes da qualidade de cada uma das funções dos elementos do serviço e o *eixo vertical*, à apresentação das barras cujos valores representarão os *scores* da qualidade dos diversos determinantes. O gráfico possibilita a identificação clara desses determinantes separados por função dos elementos, a fim de facilitar esse reconhecimento e a tomada de decisão.

Para apoiar a interpretação dos resultados - *gráficos de barra* - e auxiliar os gestores na priorização da tomada de decisões de melhoria das disfunções apresentadas nas funções dos elementos do serviço, foram definidas, no gráfico, quatro zonas de prioridades de ação: Zonas de prioridade baixa, média, alta e crítica. Os determinantes cujos valores se enquadram nesta última (acima de 200 pontos) devem ser verificados *prioritariamente*, dos quesitos que obtêm os resultados abrigados na Zona de prioridade alta (entre 150 e 200 pontos). Estes, por sua vez, devem ser verificados *antes* dos que se enquadram na Zona de prioridade média (entre 50 e 150 pontos) e, por último, devem ser verificados os valores que se apresentam na zona 4 (entre 0 e 100 pontos).

Na figura 4.9 é apresentado um exemplo de aplicação dos resultados das avaliações dos determinantes da qualidade das funções dos elementos utilizando-se um gráfico de barras.

De posse da representação gráfica da avaliação da qualidade dos elementos do serviço, deve-se iniciar a fase de análise dos resultados e a posterior proposta de melhoria.

Através da representação dos resultados, o gestor poderá definir a sua estratégia de tomada de decisões de melhoria da qualidade dos serviços prestados.

A diretriz básica sugerida pela metodologia QSF é iniciar as análises pelos determinantes que apresentam maiores disfunções de qualidade, ou seja, aqueles determinantes que após as avaliações se enquadrem na zona crítica de ação da ferramenta gráfica.

Em seguida, devem-se relacionar por ordem de prioridade os determinantes da qualidade que se localizam nas zonas de menor importância.



De posse da relação priorizada, os gestores poderão estabelecer um plano de ação para a melhoria da qualidade dos determinantes das funções dos elementos do serviço que apresentaram as respectivas disfunções.

Caso não queira utilizar a sugestão de melhoria proposta pela metodologia QSF, o gestor pode iniciar as análises atacando os determinantes da qualidade que apresentam problemas nos elementos mais críticos, ou tem a possibilidade de buscar melhorias direcionando para as funções mais críticas dos elementos.

Portanto, a metodologia proposta é flexível na busca de soluções de melhoria da qualidade do serviço prestado, não obrigando que se realizem a análise e a procura de melhores resultados em todos os fatores avaliados.

Dessa forma, a metodologia torna a avaliação da qualidade otimizada, de fácil entendimento e aplicação e permite de forma efetiva que seja adotada como uma ferramenta de auxílio à tomada de decisões de melhoria da qualidade dos serviços.

A seguir é apresentado um exemplo genérico de Mapa da qualidade (ver tabela 5.5 e figura 5.6):

Tabela 5.5 – Exemplo genérico de apresentação de um mapa da qualidade do serviço

ELEMENTOS	SUB ELEMENTOS	PRIORIDADE Elementos	FUNÇÕES	PRIORIDADE Funções	DETERMINANTES DA QUALIDADE	CÓDIGO	PRIORIDADE DQ	SCORES Prioridade	DESEMPENHO DQ - Médio	AJUSTE Desempenho	FATOR QUALIDADE PE	SCORE QUALIDADE
Elemento - 1		4				E1						
			Função - 1	4	DQ - 1	E1.F1						
					DQ - 2	E1.F1.D1	3	48	4	6	1,2	57,6
						E1.F1.D2	4	64	7	3	0,6	38,4
			Função - 2	5	DQ - 1	E1.F2						
					DQ - 2	E1.F2.D1	4	80	5	5	1	80
						E1.F2.D2	5	100	7	3	0,6	60
Elemento - 2						E2						
	Sub Elemento - 1	2				E2.1						
			Função - 1	3	DQ - 1	E2.1.F1						
					DQ - 2	E2.1.F1.D1	3	18	6	4	0,8	14,4
					DQ - 3	E2.1.F1.D2	2	12	3	7	1,4	16,8
						E2.1.F1.D3	4	24	5	5	1	24
	Sub Elemento - 2	1,5				E2.2						
			Função - 1	3	DQ - 1	E2.2.F1						
					DQ - 2	E2.2.F1.D1	4	18	5	5	1	18
						E2.2.F1.D2	3	13,5	7	3	0,6	8,1
			Função - 2	2	DQ - 1	E2.2.F2						
					DQ - 2	E2.2.F2.D1	2	6	6	4	0,8	4,8
						E2.2.F2.D2	1	3	5	5	1	3
Elemento - 3		3				E3						
			Função - 1	4	DQ - 1	E3.F1						
					DQ - 2	E3.F1.D1	3	36	6	4	0,8	28,8
						E3.F1.D2	4	48	3	7	1,4	67,2
			Função - 2	2	DQ - 1	E3.F2						
					DQ - 2	E3.F2.D1	4	24	8	2	0,4	9,6
						E3.F2.D2	5	30	6	4	0,8	24

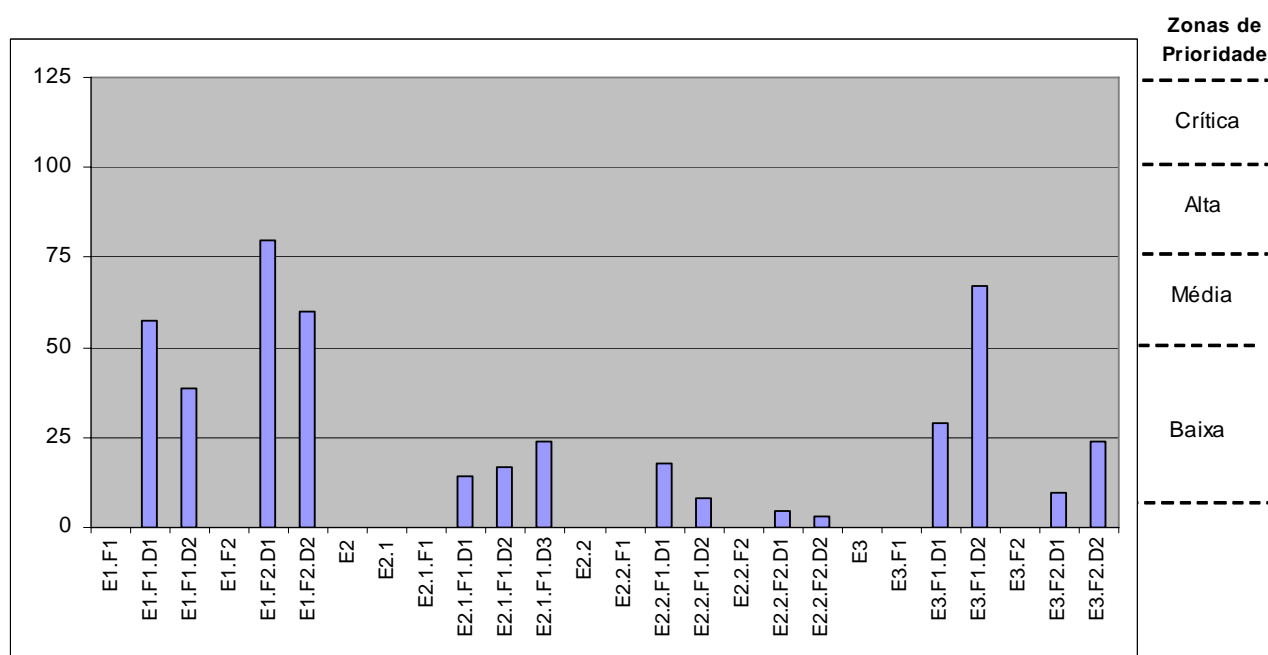


Figura 5.6 – Exemplo genérico de apresentação de um mapa da qualidade do serviço

### Etapa – 3.5: Análise dos resultados encontrados

O objetivo desta etapa é efetuar uma análise dos resultados apresentados no Mapa da Qualidade, de modo que seja possível orientar os gestores na tomada de decisões de melhoria da qualidade das funções ofertadas nos elementos de serviço da empresa pesquisada. Pode-se perceber, de acordo com esse mapa (ver figura 5.8), que em linhas gerais a empresa pesquisada está com uma qualidade de serviço satisfatória visto que não apresenta qualquer elemento de serviço cujas funções possuam determinantes da qualidade com *scores* de avaliação dentro da zona de ação *crítica* (entre 100 e 125 pontos).

Pode-se perceber que o pior resultado é o E1.F2.D1, que atinge a zona de ação *alta* (entre 75 e 100 pontos), com 80 *scores*. O restante das variáveis encontra-se situado nas zonas de ação *média baixa* (entre 50 e 75 pontos) e ação *baixa* (entre 0 e 50 pontos).

#### 5.4. Considerações finais do capítulo

Considerando que o desempenho das operações é essencial para a competitividade dos serviços, torna-se necessário que as empresas façam uso de ferramentas e métodos que ajudem na avaliação da performance da qualidade ofertada aos clientes.

Faz-se necessário que o fruto da avaliação permita que os tomadores de decisão reúnam subsídios para buscar a melhoria da qualidade dos serviços, a conseqüente satisfação dos clientes e a melhor competitividade do negócio.

Conforme o exposto, constata-se que a proposta QSF – *Quality Service Functions* preenche uma lacuna operacional bastante relevante, conseguindo, diferentemente das metodologias atuais disponíveis na literatura, ser mais **tangível** quanto a sua estrutura de acontecimentos e avaliação.

Outro fator relevante é a QSF possibilitar aos gestores a identificação, através do Mapa de Prioridades, quais variáveis são mais críticas em termos da qualidade do serviço prestado aos clientes.

Esse ponto faz com que a metodologia permita de forma **preventiva** que os gestores orientem a tomada de decisão antes mesmo de avaliar a qualidade do serviço.

A estrutura da metodologia proposta também pode tornar sua aplicação **facilitada e otimizada**, visto que dá a opção de se direcionarem as investigações de performance da qualidade para alguns elementos do serviço somente, aqueles que os gestores julguem interessantes. Por um outro lado, podem voltar as avaliações da qualidade também para algumas funções mais importantes em relação aos clientes.

É ainda permitido que os gestores acompanhem como está a performance apenas dos DCS – Determinantes Críticos de Sucesso, mas pode-se realizar, caso seja pertinente, a avaliação da qualidade de todos os determinantes estabelecidos no Mapa de Funções.

**Conceitualmente**, a metodologia proposta – QSF é *inédita*, pois a essência da avaliação da qualidade não está suportada por conceitos até então adotados pelas linhas metodológicas disponíveis na literatura.

Por esses e outros argumentos é que consideramos a metodologia para avaliar a qualidade de serviços, proposta neste trabalho, **relevante, inédita e plausível de ser adotada como ferramenta de suporte à tomada de decisões em busca da melhoria da qualidade dos serviços e a conseqüente satisfação dos clientes.**

No capítulo a seguir, será efetuada a verificação de aplicabilidade da metodologia proposta, através de um estudo de caso em uma empresa do ramo hoteleiro.

## CAPÍTULO 6 - APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA

Baseado na metodologia QSF – *Quality Service Functions*, proposta para avaliar a qualidade de serviços, este capítulo tem por objetivo verificar sua aplicabilidade através da realização de um estudo de caso. Nessa tarefa, serão apresentados para cada etapa da metodologia os seguintes aspectos: sua estrutura operacional, os resultados encontrados, as discussões dos resultados e a análise dos pontos positivos e negativos referentes à administração de cada uma das fases.

### 6.1 Definição do objeto de estudo

A fim de verificar a aplicabilidade da metodologia apresentada, realizou-se um estudo de caso em uma empresa do ramo hoteleiro, cujas informações de identificação estão relacionadas a seguir.

#### 6.1.1. *Motivos da escolha da empresa*

A empresa assumida como objeto de estudo foi escolhida basicamente pelos seguintes motivos:

- ser uma empresa de **boa referência na região**, quanto à qualidade dos serviços prestados e à preocupação com a melhoria da satisfação dos clientes;
- possuir um **público-alvo relativamente homogêneo**, composto em essência de executivos;

- apresentar uma **quantidade abrangente de elementos e funções de serviço**, o que torna a aplicação, de certa forma, mais amplificada que a maioria das empresas de serviço
- **permitir um bom relacionamento do pesquisador com os dirigentes e funcionários** da empresa, o que facilita o acesso às informações e pesquisas junto a clientes e funcionários.

#### *6.1.2. Identificação do objeto de estudo*

Por motivos especiais, o nome da empresa onde o estudo de caso foi realizado não será apresentado, mas deve-se considerar que se trata de um estabelecimento pertencente ao ramo hoteleiro da cidade de Cuiabá-MT.

**Informações gerais sobre a empresa pesquisada:** foi inaugurada em dezembro de 1996, com a iniciativa de alguns empresários que atuam na região há mais de 30 anos, construindo, comercializando e gerenciando complexos hoteleiros. A empresa possui uma forte e positiva imagem no mercado local, seja pela tradição de seu corpo societário, seja pela competência e credibilidade com que sempre tocou seus negócios. O Grupo possui excelente relacionamento tanto nas esferas governamentais quanto empresariais, o que facilita o posicionamento do empreendimento junto ao público de executivos e negócios.

**Capacidade instalada:** a empresa pesquisada possui 40 (quarenta) apartamentos, distribuídos em 20 (vinte) leitos duplos, 10 (triplos) e 10 (quádruplos), totalizando uma capacidade instalada de 110 (cento e dez) dependências.

**Nível de ocupação:** conforme entrevista com o Diretor Geral, o hotel possui um nível de ocupação médio anual de 70%. Isso faz com que o volume médio de clientes atendidos por dia seja 77.

**Público alvo:** segundo entrevista com o Diretor Administrativo-Financeiro, cerca de 80% do público atendido pelo hotel é composto de executivos, funcionários de empresas de médio e grande porte situadas nos diversos estados do Brasil, que

efetuem negócios na cidade de Cuiabá e cujo tempo médio de hospedagem é de 2 (dois) dias.

## 6.2 Aplicação da metodologia proposta

A seguir, será demonstrada e analisada a aplicação da metodologia desenvolvida para Avaliar a Qualidade de Serviços, a QSF – *Quality Service Functions*, em uma empresa do ramo hoteleiro.

### 6.2.1 Período de realização das pesquisas

É apresentado abaixo um cronograma resumido das atividades de pesquisa junto à empresa objeto deste estudo.

ATIVIDADES	mai/05	jun/05	jul/05	ago/05
Entrevistas Iniciais - Corpo Diretor	X			
FASE - I: Mapeamento da Estrutura		X		
FASE - II: Análise de Prioridades			X	
FASE - III: Avaliação da Qualidade				X

Quadro 6.1 – Cronograma resumido das atividades de pesquisa na empresa objeto de estudo

### 6.2.2 Entrevistas iniciais – corpo diretor

Antes de iniciar a aplicação da metodologia, o pesquisador realizou uma série de reuniões com o corpo diretor a fim de verificar o interesse e o comprometimento da empresa em disponibilizar a sua estrutura para o referido estudo acadêmico.

Apesar da identificação positiva desse interesse, o pesquisador procurou garantir o compromisso e empenho da direção quanto à disponibilidade de tempo de alguns funcionários para a coleta e abertura de sua estrutura para investigações junto aos clientes.

Esse compromisso foi dirigido a todos os funcionários da empresa, através de uma reunião para a exposição do projeto e de um documento de apresentação escrito pela diretoria.

Apesar dos riscos, o corpo diretor não só se interessou como evidenciou seu compromisso junto a todos os funcionários, preocupando-se em oferecer o suporte necessário para que o trabalho pudesse ser desenvolvido com tranquilidade. Esse momento foi de suma importância para o bom andamento das atividades de pesquisa e para a confiabilidade e coerência dos dados coletados.

### 6.2.3 FASE – I: Mapeamento da estrutura do serviço

#### 6.2.3.1 Introdução

Conforme apresentado no capítulo – 4, a Fase – I tem o objetivo de identificar (mapear) o conjunto (a estrutura) de elementos e funções de serviços ofertadas pela empresa com seus respectivos determinantes da qualidade.

Vale lembrar que o produto dessa fase é a elaboração de um **Mapa representativo da estrutura do serviço**, que compreenderá uma planilha, análoga a um plano de contas, devendo conter uma listagem dos diversos elementos que compõem o serviço em questão, com suas respectivas funções classificadas segundo a tipologia proposta e os determinantes da qualidade associados.

Para a operacionalização desta fase é necessário o cumprimento das seguintes etapas:



- Etapa – 1.1: Identificação e estruturação das funções de serviço;
- Etapa – 1.2: Elaboração do mapa de funções;
- Etapa – 1.3: Definição dos determinantes da qualidade das funções;
- Etapa – 1.4: Confecção do Mapa representativo da estrutura do serviço.

#### 6.2.3.2 Procedimentos metodológicos adotados

No desenvolvimento de cada uma das etapas desta fase foi realizada uma série de reuniões para entendimento e mapeamento da estrutura do serviço. Nesses encontros, o pesquisador contou com a participação do corpo diretor e gerencial da empresa para listar as funções de serviço ofertadas, classificá-las segundo a tipologia de funções elaborada pelo autor (ver quadro 4.1), alocá-las nos respectivos elementos e estabelecer os determinantes da qualidade de cada uma delas.

As reuniões de mapeamento da estrutura são de grande importância para o sucesso da aplicação da metodologia, pois através disso torna-se possível que o pesquisador identifique o conhecimento técnico dos profissionais participantes, bem como o direcionamento estratégico que a alta direção empreende no negócio. Sem falar que em todo o processo os resultados das pesquisas estarão calcadas na estrutura do mapa de funções.

Ocorreram também outras reuniões, de caráter esporádico, com funcionários responsáveis por determinadas áreas ou setores operacionais, cujo intuito foi esclarecer particularidades de algumas funções de serviço e compreender, com maior nível de detalhe, como os clientes se relacionam com as funções dos elementos de serviço e quais determinantes são mais pertinentes para a análise do caso em questão.

Os levantamentos desta primeira fase também foram baseados em observações diretas do pesquisador no ambiente real de operação das funções de serviço junto aos clientes.

### 6.2.3.3 Etapa – 1.1: Estruturação das funções de serviço

Como resultado desta primeira etapa foram identificadas e classificadas as seguintes funções:

<b>FUNÇÕES</b>	<b>CLASSE DA FUNÇÃO</b>
Recepcionar Clientes	Atendimento - Presencial
Efetuar Check In	Atendimento - Presencial
Transportar Bagagens	Transporte - Bens
Transmitir Informações	Atendimento - Presencial
Efetuar Check Out	Atendimento - Presencial
Operacionalizar Ligações Telefônicas	Atendimento - A Distância
Efetuar Reservas	Atendimento - A Distância
Despertar Clientes	Atendimento - A Distância
Transmitir Informações	Atendimento - A Distância
Prover Espera	Utilização
Prover Higienização	Utilização
Permitir Acomodação	Utilização
Atender Clientes	Atendimento - Presencial
Oferecer Drinks, Lanches e Petiscos	Aquisição / Compra
Permitir Acomodação	Utilização
Prover Entretenimento	Utilização
Oferecer Drinks e Petiscos	Aquisição / Compra
Servir Drinks, Lanches e Petiscos	Atendimento - Presencial
Prover Higienização	Utilização
Oferecer Coffee Break - Buffet	Aquisição / Compra
Atender Clientes	Atendimento - Presencial
Oferecer Drinks, Lanches e Petiscos	Aquisição / Compra
Permitir Acomodação	Utilização
Oferecer Estrutura de Piscina	Utilização
Prover Higienização	Utilização
Acondicionar Veículos	Armazenagem / Guarda
Transportar Veículos	Transporte - Bens

Quadro 6.2 – Listagem e classificação das funções ofertadas pelo hotel

Ao serem individualmente identificadas as funções de serviço, realizou-se em seguida o processo de enquadramento de cada uma delas nas respectivas classes da tipologia de funções proposta pelo autor (ver quadro 4.1).

## 6.2.3.4 Etapa – 1.2: Elaboração do mapa de funções

De posse da listagem das funções de serviço ofertadas pela empresa, partiu-se para a segunda etapa desta primeira fase, que se restringe à alocação das funções nos respectivos elementos. Para isso, efetuou-se a seguinte pergunta: **onde (ou em que local / ambiente físico da empresa pesquisada) é operacionalizada cada uma das funções de serviço identificadas?** Feita essa indagação, elaborou-se o **Mapa das funções de serviço** (ver quadro 6.3).

ELEMENTOS	SUB ELEMENTOS	FUNÇÕES	CÓDIGO	CLASSE DA FUNÇÃO
<b>Recepção</b>			<b>E1</b>	
		Recepcionar Clientes	E1.F1	Atendimento - Presencial
		Efetuar Check In	E1.F2	Atendimento - Presencial
		Transportar Bagagens	E1.F3	Transporte - Bens
		Transmitir Informações	E1.F4	Atendimento - Presencial
		Efetuar Check Out	E1.F5	Atendimento - Presencial
<b>Telefonia</b>			<b>E2</b>	
		Operacionalizar Ligações Telefônicas	E2.F1	Atendimento - A Distância
		Efetuar Reservas	E2.F2	Atendimento - A Distância
		Despertar Clientes	E2.F3	Atendimento - A Distância
		Transmitir Informações	E2.F4	Atendimento - A Distância
<b>Saguão</b>			<b>E3</b>	
	<b>Hall</b>		<b>E3.1</b>	
		Prover Espera	E3.1.F1	Utilização
	<b>Toilete</b>		<b>E3.2</b>	
		Prover Higienização	E3.2.F1	Utilização
	<b>Bar</b>		<b>E3.3</b>	
		Permitir Acomodação	E3.3.F1	Utilização
		Atender Clientes	E3.3.F2	Atendimento - Presencial
		Oferecer Drinks, Lanches e Petiscos	E3.3.F3	Aquisição / Compra
<b>Apartamento</b>			<b>E4</b>	
	<b>Quarto</b>		<b>E4.1</b>	
		Permitir Acomodação	E4.1.F1	Utilização
		Prover Entretenimento	E4.1.F2	Utilização
		Oferecer Drinks e Petiscos	E4.1.F3	Aquisição / Compra
		Servir Drinks, Lanches e Petiscos	E4.1.F4	Atendimento - Presencial
	<b>Toilete</b>		<b>E4.2</b>	
		Prover Higienização	E4.2.F1	Utilização
<b>Restaurante</b>			<b>E5</b>	
		Oferecer Coffee Break - Buffet	E5.F1	Utilização
		Atender Clientes	E5.F2	Atendimento - Presencial
		Oferecer Drinks, Lanches e Petiscos	E5.F3	Aquisição / Compra
		Permitir Acomodação	E5.F4	Utilização
<b>Piscina</b>			<b>E6</b>	
	<b>Hall</b>		<b>E6.1</b>	
		Oferecer Estrutura de Piscina	E6.1.F1	Utilização
	<b>Toilete</b>		<b>E-6.2</b>	
		Prover Higienização	E6.2.F2	Utilização
<b>Estacionamento</b>			<b>E7</b>	
		Acondicionar Veículos	E7.F1	Armazenamento / Guarda
		Transportar Veículos	E7.F2	Transporte - Bens

Quadro 6.3 – Mapeamento das funções de serviço ofertadas pelo hotel

#### 6.2.3.5 Etapa – 1.3: Definição dos determinantes da qualidade das funções

De posse do Mapa de funções devidamente estruturado, partiu-se para a definição dos Determinantes da qualidade das funções dos elementos do serviço.

Para cada função foi definido um conjunto de determinantes da qualidade, pertinente às características do negócio e ao público-alvo envolvido. Vale lembrar que esses determinantes terão o papel de indicadores de performance da qualidade das funções junto aos clientes.

O estabelecimento dos determinantes da qualidade de cada uma das funções do serviço foi baseado na listagem sugerida pelo autor no quadro 4.2 – Listagem geral de determinantes da qualidade de serviços, contida no capítulo – 4 deste trabalho.

Caso os determinantes dessa listagem não contemplem toda a amplitude de requisitos que se deseja avaliar no serviço, a metodologia abre a possibilidade de se incluírem na lista outros determinantes pertinentes ao tipo de negócio que está sendo pesquisado. Dessa forma, permite que sejam levadas em consideração as características e peculiaridades do objeto investigado.

#### 6.2.3.6 Etapa – 1.4: Elaboração do mapa da estrutura do serviço

Definidos os determinantes da qualidade para cada uma das funções dos elementos do serviço, o próximo passo foi elaborar o mapa da Estrutura do serviço. Como mencionado esse mapa deve ser estruturado analogamente à elaboração de um plano de contas, no qual devem ser listados e codificados inicialmente os elementos que compõem o serviço, em seguida, as funções de cada elemento e, por fim, os respectivos determinantes da qualidade (ver quadro 6.4 a e b).

ELEMENTOS	SUB ELEMENTOS	FUNÇÕES	CLASSE DA FUNÇÃO	DETERMINANTES DA QUALIDADE	CÓDIGO
<b>Recepção</b>					<b>E1</b>
	Recepcionar Clientes	Atendimento - Presencial		<i>Estética</i> <i>Cortesia</i>	<b>E1.F1</b> E1.F1.D1 E1.F1.D2
	Efetuar Check In	Atendimento - Presencial		<i>Disponibilidade</i> <i>Competência</i> <i>Comunicação</i> <i>Agilidade</i> <i>Cortesia</i> <i>Preço</i>	<b>E1.F2</b> E1.F2.D1 E1.F2.D2 E1.F2.D3 E1.F2.D4 E1.F2.D5 E1.F2.D6
	Transportar Bagagens	Transporte - Bens		<i>Cortesia</i> <i>Agilidade</i> <i>Segurança</i>	<b>E1.F3</b> E1.F3.D1 E1.F3.D2 E1.F3.D3
	Transmitir Informações	Atendimento - Presencial		<i>Cortesia</i> <i>Disponibilidade</i> <i>Comunicação</i>	<b>E1.F4</b> E1.F4.D1 E1.F4.D2 E1.F4.D3
	Efetuar Check Out	Atendimento - Presencial		<i>Disponibilidade</i> <i>Competência</i> <i>Comunicação</i> <i>Agilidade</i> <i>Preço</i>	<b>E1.F5</b> E1.F5.D1 E1.F5.D2 E1.F5.D3 E1.F5.D4 E1.F5.D5
<b>Telefonia</b>					<b>E2</b>
	Operar Ligações Telefônicas	Atendimento - A Distância		<i>Disponibilidade</i> <i>Cortesia</i> <i>Comunicação</i>	<b>E2.F1</b> E2.F1.D1 E2.F1.D2 E2.F1.D3
	Efetuar Reservas	Atendimento - A Distância		<i>Disponibilidade</i> <i>Cortesia</i> <i>Competência</i> <i>Comunicação</i>	<b>E2.F2</b> E2.F2.D1 E2.F2.D2 E2.F2.D3 E2.F2.D4
	Despertar Clientes	Atendimento - A Distância		<i>Confiabilidade</i>	<b>E2.F3</b> E2.F3.D1
	Transmitir Informações	Atendimento - A Distância		<i>Disponibilidade</i> <i>Cortesia</i> <i>Comunicação</i>	<b>E2.F4</b> E2.F4.D1 E2.F4.D2 E2.F4.D3
<b>Saguão</b>					<b>E3</b>
	<b>Hall</b>				<b>E3.1</b>
	Prover Espera	Utilização		<i>Conforto</i> <i>Estética</i> <i>Integridade</i>	<b>E3.1.F1</b> E3.1.F1.D1 E3.1.F1.D2 E3.1.F1.D3
	<b>Toilete</b>				<b>E3.2</b>
	Prover Higienização	Utilização		<i>Limpeza</i> <i>Conforto</i> <i>Estética</i> <i>Segurança</i>	<b>E3.2.F1</b> E3.2.F1.D1 E3.2.F1.D2 E3.2.F1.D3 E3.2.F1.D4
	<b>Bar</b>				<b>E3.3</b>
	Permitir Acomodação	Utilização		<i>Limpeza</i> <i>Conforto</i> <i>Estética</i>	<b>E3.3.F1</b> E3.3.F1.D1 E3.3.F1.D2 E3.3.F1.D3
	Atender Clientes	Atendimento - Presencial		<i>Cortesia</i> <i>Disponibilidade</i> <i>Comunicação</i> <i>Agilidade</i>	<b>E3.3.F2</b> E3.3.F2.D1 E3.3.F2.D2 E3.3.F2.D3 E3.3.F2.D4
	Oferecer Drinks, Lanches e Petiscos	Aquisição / Compra		<i>Disponibilidade</i> <i>Qualidade</i> <i>Variedade</i> <i>Preço</i>	<b>E3.3.F3</b> E3.3.F3.D1 E3.3.F3.D2 E3.3.F3.D3 E3.3.F3.D4

Quadro 6.4a – Mapa da estrutura do serviço

ELEMENTOS	SUB ELEMENTOS	FUNÇÕES	CLASSE DA FUNÇÃO	DETERMINANTES DA QUALIDADE	CÓDIGO
<b>Apartamento</b>					<b>E4</b>
	<b>Quarto</b>				<b>E4.1</b>
		Permitir Acomodação	Utilização	<i>Acesso</i> <i>Limpeza</i> <i>Conforto</i> <i>Estética</i>	<b>E4.1.F1</b> E4.1.F1.D1 E4.1.F1.D2 E4.1.F1.D3 E4.1.F1.D4
		Prover Entretenimento	Utilização	<i>Disponibilidade</i> <i>Comunicação</i>	<b>E4.1.F2</b> E4.1.F2.D1 E4.1.F2.D2
		Oferecer Drinks e Petiscos	Aquisição / Compra	<i>Disponibilidade</i> <i>Qualidade</i> <i>Variedade</i> <i>Preço</i>	<b>E4.1.F3</b> E4.1.F3.D1 E4.1.F3.D2 E4.1.F3.D3 E4.1.F3.D4
		Servir Drinks, Lanches e Petiscos	Atendimento - Presencial	<i>Cortesia</i> <i>Disponibilidade</i> <i>Comunicação</i> <i>Agilidade</i>	<b>E4.1.F4</b> E4.1.F4.D1 E4.1.F4.D2 E4.1.F4.D3 E4.1.F4.D4
	<b>Toilete</b>				<b>E4.2</b>
		Prover Higienização	Utilização	<i>Limpeza</i> <i>Conforto</i> <i>Estética</i> <i>Segurança</i>	<b>E4.2.F1</b> E4.2.F1.D1 E4.2.F1.D2 E4.2.F1.D3 E4.2.F1.D4
<b>Restaurante</b>					<b>E5</b>
		Oferecer Coffe Break - Buffet	Utilização	<i>Disponibilidade</i> <i>Qualidade</i> <i>Variedade</i> <i>Preço</i>	<b>E5.F1</b> E5.F1.D1 E5.F1.D2 E5.F1.D3 E5.F1.D4
		Atender Clientes	Atendimento - Presencial	<i>Cortesia</i> <i>Disponibilidade</i> <i>Agilidade</i> <i>Competência</i>	<b>E5.F2</b> E5.F2.D1 E5.F2.D2 E5.F2.D3 E5.F2.D4
		Oferecer Drinks, Lanches e Petiscos	Aquisição / Compra	<i>Disponibilidade</i> <i>Qualidade</i> <i>Variedade</i> <i>Preço</i>	<b>E5.F3</b> E5.F3.D1 E5.F3.D2 E5.F3.D3 E5.F3.D4
		Permitir Acomodação	Utilização	<i>Limpeza</i> <i>Conforto</i> <i>Estética</i> <i>Segurança</i>	<b>E5.F4</b> E5.F4.D1 E5.F4.D2 E5.F4.D3 E5.F4.D4
<b>Piscina</b>					<b>E6</b>
	<b>Hall</b>				<b>E6.1</b>
		Oferecer Estrutura de Piscina	Utilização	<i>Acesso</i> <i>Disponibilidade</i> <i>Limpeza</i> <i>Conforto</i> <i>Estética</i> <i>Segurança</i>	<b>E6.1.F1</b> E6.1.F1.D1 E6.1.F1.D2 E6.1.F1.D3 E6.1.F1.D4 E6.1.F1.D5 E6.1.F1.D6
	<b>Toilete</b>				<b>E6.2</b>
		Prover Higienização	Utilização	<i>Limpeza</i> <i>Conforto</i> <i>Estética</i> <i>Segurança</i>	<b>E6.2.F2</b> E6.2.F2.D1 E6.2.F2.D2 E6.2.F2.D3 E6.2.F2.D4
<b>Estacionamento</b>					<b>E7</b>
		Acondicionar Veículos	Estocagem / Guarda	<i>Disponibilidade</i> <i>Segurança</i> <i>Acesso</i>	<b>E7.F1</b> E7.F1.D1 E7.F1.D2 E7.F1.D3
		Transportar Veículos	Transporte - Bens	<i>Disponibilidade</i> <i>Segurança</i> <i>Cortesia</i> <i>Agilidade</i>	<b>E7.F2</b> E7.F2.D1 E7.F2.D2 E7.F2.D3 E7.F2.D4

Quadro 6.4b – Mapa da estrutura do serviço

#### 6.2.3.7 Considerações finais da FASE – I: Mapeamento da estrutura representativa do serviço

Serão apresentados a seguir os pontos positivos e negativos que aconteceram na aplicação da metodologia proposta nesta fase em específico.

- **Pontos positivos:**

- **comprometimento e envolvimento da alta administração:** este foi um dos pontos positivos que aconteceu nesta etapa, pois mobilizou o corpo de funcionários da empresa a fim de que desse o suporte para a realização do trabalho. Além disso, a equipe reuniu-se com o pesquisador diversas vezes, subsidiando-o com informações estratégicas sobre o negócio,
- **disposição dos funcionários em colaborar com o trabalho:** orientados pela alta administração, todos os funcionários, independentemente de nível hierárquico, procurou na medida do possível colaborar com o andamento das atividades do projeto.

- **Pontos negativos:**

- **dificuldades de compatibilizar agendas de reunião:** apesar de os funcionários estarem dispostos a ajudar nas atividades do pesquisador, por diversas vezes houve dificuldades de se reunirem em um único momento os representantes dos diferentes setores. Quando esse fato acontecia, o pesquisador realizava, isoladamente, pequenas “conversas” com funcionários, a fim de não atrapalhar o bom andamento das atividades do setor. Esse fato negativo dificultou um pouco a operacionalização da metodologia, pois suscitou maior tempo de realização dos levantamentos e maior quantidade de entrevistas.

#### 6.2.4 FASE – II: Estabelecimento de prioridades

##### 6.2.4.1 Introdução

De posse do Mapa da estrutura do serviço, o pesquisador partiu para a FASE – II da metodologia QSF, que implica em investigar o grau de prioridade que os clientes empreendem nas diversas variáveis do serviço. Nesse levantamento, verificaram-se as seguintes prioridades: os **elementos** do serviço, as **funções** de cada elemento e os **determinantes da qualidade** de cada uma das funções dos elementos. A operacionalização desta fase está subdividida em três etapas:

- Etapa – 2.1: Elaboração do instrumento de coleta de dados;
- Etapa – 2.2: Definição e investigação da amostra;
- Etapa – 2.3: Elaboração do mapa de prioridades.

##### 6.2.4.2 Procedimentos metodológicos adotados

Para investigar o grau de prioridade das diversas variáveis do serviço, o pesquisador inicialmente desenvolveu um instrumento de coleta de dados, um questionário cujas questões se basearam Mapa da estrutura do serviço (ver exemplo de Formulário investigativo no Anexo A). Em seguida, elaborou no *software microsoft excel* uma planilha contendo as informações do Mapa estrutural. Depois, arranhou a planilha de forma que, ao ser alimentada com os resultados das pesquisas junto aos clientes, calculava, segundo a metodologia estatística *snow ball*, se os valores coletados até o momento se enquadravam em uma amostra significativa (ver método de cálculo na etapa 2.2 da FASE – II, capítulo – 5 deste trabalho).

Quando se chegava em um tamanho de amostra relevante, a planilha registrava a média dos valores encontrados no quesito pesquisado e efetuava o cálculo do respectivo *score* de prioridade.



#### 6.2.4.3 Etapa 2.1: Elaboração do instrumento de coleta de dados

Como mencionado antes da investigação da amostra de clientes foi elaborado um instrumento para coleta de dados (questionário), que serviu de suporte para o levantamento de informações e teve o papel de guia ou *check list* no questionamento aos clientes.

Os itens que compuseram o instrumento de coleta de dados tiveram como base o Mapa representativo da estrutura do serviço, no qual cada quesito serviu de questionamento para evidenciar junto aos clientes quais elementos, funções e determinantes da qualidade eram-lhes mais importantes quando usufruíam do serviço em questão.

#### 6.2.4.4 Etapa 2.2: Definição e investigação da amostra

O levantamento de prioridades foi realizado através de entrevistas diretas com amostras de clientes, seguindo a estrutura do questionário e os tamanhos de amostragens estabelecidas. Para cada quesito pesquisado adotou-se um tamanho de amostra inicial igual a 5 (cinco). De posse do questionário, o pesquisador entrevistava os sujeitos, anotando os resultados para posterior alimentação da planilha eletrônica.

Após as entrevistas de uma determinada amostra, o pesquisador alimentava a planilha elaborada no *software microsoft excel* - instalada em um computador tipo *note book* que estava localizado em uma estação próxima ao ambiente pesquisado.

Feitas as alimentações, a planilha efetuava os cálculos das amostragens ótimas. Quando chegava em um tamanho de amostra significativa, a planilha registrava o tamanho dessa amostra e a média dos valores encontrados no quesito pesquisado, efetuando o cálculo do respectivo *score* de prioridade.

#### 6.2.4.5 Etapa 2.3: Elaboração do mapa de prioridades

De posse da planilha de alimentação e preenchida a tabulação dos resultados das investigações, o pesquisador partiu para a elaboração do **Mapa de prioridades**, cujo objetivo é apresentar de forma gráfica os resultados das análises de prioridade realizadas junto aos clientes.

A apresentação dos resultados desta fase pode ser feita de várias formas, dependendo das necessidades da empresa.

Neste trabalho, optou-se por apresentá-los através das seguintes configurações (ver tabelas e figuras 6.1, 6.2, 6.3 e 6.4, respectivamente):

- por elementos;
- por funções;
- mapa completo;
- por DCS – Determinantes Críticos de Sucesso.

#### **Apresentação dos resultados da análise de prioridades: por elementos**

De posse dos dados tabulados das análises de prioridades, foi elaborada a **Planilha representativa dos resultados**, orientada de forma decrescente e apresentando em primeiro lugar os elementos que obtiveram os maiores *scores* de prioridade. Em seguida, foi apresentado o **Gráfico representativo dos resultados** encontrados (ver tabela e figura 6.1).

Tabela 6.1 – Mapa de prioridades: apresentação dos resultados por elementos

ELEMENTOS	SUB ELEMENTOS	CÓDIGO	Scores PRIORIDADE
Recepção		E1	5
Apartamento		E4	
	Quarto	E4.1	5
Telefonia		E2	4
Apartamento		E4	
	Toilete	E4.2	4
Saguão		E3	
	Hall	E3.1	3
	Bar	E3.3	3
Restaurante		E5	3
Estacionamento		E7	3
Saguão		E3	
Saguão		E6	
	Toilete	E3.2	2
Piscina		E3	
	Hall	E6.1	2
	Toilete	E-6.2	1

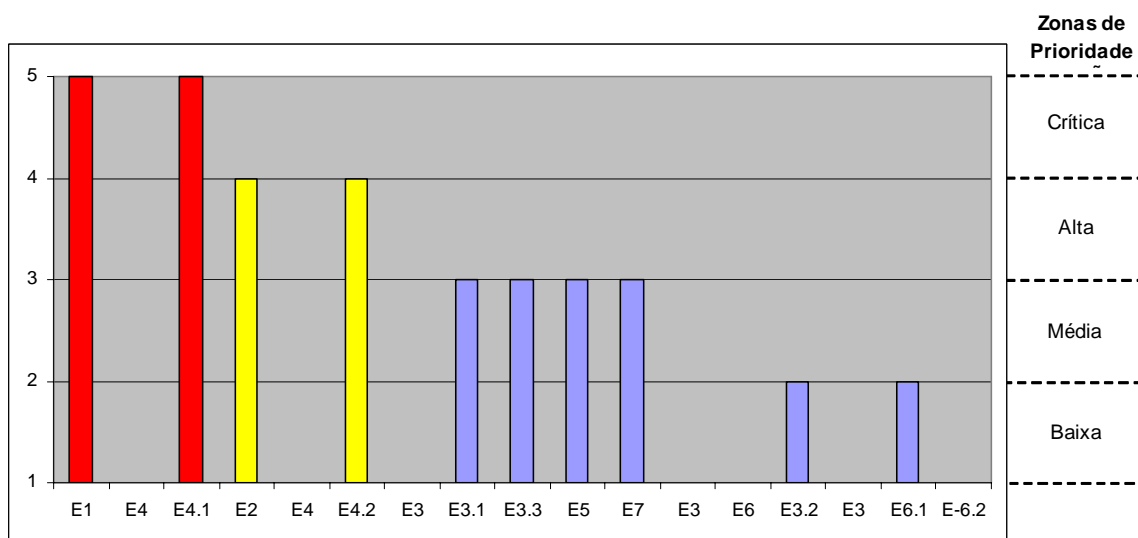


Figura 6.1 – Mapa de prioridades: apresentação dos resultados por elementos

Percebe-se na tabela e figura 6.1, que a amostra investigada de clientes estabelece como elementos mais significativos, ou seja, aqueles que se enquadraram na zona de prioridade crítica, os elementos E1 (Recepção) e E4 (Apartamento) do subelemento E4.1 (Quarto).

Seguindo a análise gráfica, os dois elementos se encaixaram na zona de prioridade alta, na forma E2 (Telefonia) e E4.2 (Toilete) do elemento E4 (Apartamento).

Dessa maneira, esses foram os elementos que possuíram maior prioridade junto aos clientes no tocante à qualidade do serviço, após os que se encaixaram na zona de prioridade crítica.

Seguindo a ordem de prioridade, notou-se que os elementos cujos resultados se apresentaram nas duas zonas de prioridades mencionadas acima devem merecer uma atenção especial por parte dos gestores, seja nas ações de projeto seja na gestão das funções envolvidas.

Percebeu-se também que além desses elementos mais importantes existem outros que, apesar de possuírem uma prioridade menor, também podem ser importantes para a entrega de um serviço com qualidade.

### Apresentação dos resultados da análise de prioridades: por função

De posse dos dados tabulados das análises de prioridades, o pesquisador elaborou a **Planilha representativa dos resultados**. Em seguida, no mesmo instrumento apresentou o **Gráfico representativo dos resultados** encontrados. (ver tabela e figura 6.2)

Para tabular os dados levantados nas pesquisas de prioridade das funções dos elementos, foram multiplicadas as médias dos resultados das avaliações de prioridades de cada um dos elementos pela média dos resultados das avaliações das funções dos elementos de serviço. Sendo assim, as funções que obtiverem a maior média nas pesquisas devem merecer maior atenção e direcionamento de esforços por parte dos gestores e funcionários, para que elas não acarretem falhas e prejudiquem a qualidade do serviço prestado.

Tabela 6.2 – Mapa de prioridades: apresentação dos resultados por função

ELEMENTOS	SUB ELEMENTOS	FUNÇÕES	CLASSE DA FUNÇÃO	CÓDIGO	Scores PRIO	Scores PRIO - MÉD
<b>Recepção</b>				<b>E1</b>	<b>5</b>	
		Recepcionar Clientes	Atendimento - Presencial	E1.F1	10	2
		Efetuar Check In	Atendimento - Presencial	E1.F2	20	4
		Transportar Bagagens	Transporte - Bens	E1.F3	10	2
		Transmitir Informações	Atendimento - Presencial	E1.F4	15	3
		Efetuar Check Out	Atendimento - Presencial	E1.F5	20	4
<b>Telefonia</b>				<b>E2</b>	<b>4</b>	
		Operar Ligações Telefônicas	Atendimento - A Distância	E2.F1	12	3
		Efetuar Reservas	Atendimento - A Distância	E2.F2	12	3
		Despertar Clientes	Atendimento - A Distância	E2.F3	8	2
		Transmitir Informações	Atendimento - A Distância	E2.F4	12	3
<b>Saguão</b>				<b>E3</b>		
	<b>Hall</b>			<b>E3.1</b>	<b>3</b>	
	<b>Toilete</b>	Prover Espera	Utilização	E3.1.F1	6	2
				<b>E3.2</b>	<b>2</b>	
	<b>Bar</b>	Prover Higienização	Utilização	E3.2.F1	2	1
				<b>E3.3</b>	<b>3</b>	
		Permitir Acomodação	Utilização	E3.3.F1	6	2
		Atender Clientes	Atendimento - Presencial	E3.3.F2	6	2
		Oferecer Drinks, Lanches e Petiscos	Aquisição / Compra	E3.3.F3	6	2
<b>Apartamento</b>				<b>E4</b>		
	<b>Quarto</b>			<b>E4.1</b>	<b>5</b>	
		Permitir Acomodação	Utilização	E4.1.F1	25	5
		Prover Entretenimento	Utilização	E4.1.F2	15	3
		Oferecer Drinks e Petiscos	Aquisição / Compra	E4.1.F3	15	3
	<b>Toilete</b>	Servir Drinks, Lanches e Petiscos	Atendimento - Presencial	E4.1.F4	5	1
				<b>E4.2</b>	<b>4</b>	
		Prover Higienização	Utilização	E4.2.F1	20	5
<b>Restaurante</b>				<b>E5</b>	<b>3</b>	
		Oferecer Coffe Break - Buffet	Utilização	E5.F1	12	4
		Atender Clientes	Atendimento - Presencial	E5.F2	9	3
		Oferecer Drinks, Lanches e Petiscos	Aquisição / Compra	E5.F3	9	3
		Permitir Acomodação	Utilização	E5.F4	9	3
<b>Piscina</b>				<b>E6</b>		
	<b>Hall</b>			<b>E6.1</b>	<b>2</b>	
	<b>Toilete</b>	Oferecer Estrutura de Piscina	Utilização	E6.1.F1	4	2
				<b>E-6.2</b>	<b>1</b>	
		Prover Higienização	Utilização	E6.2.F2	2	2
<b>Estacionamento</b>				<b>E7</b>	<b>3</b>	
		Acondicionar Veículos	Aramazenamento / Guarda	E7.F1	12	4
		Transportar Veículos	Transporte - Bens	E7.F2	6	2

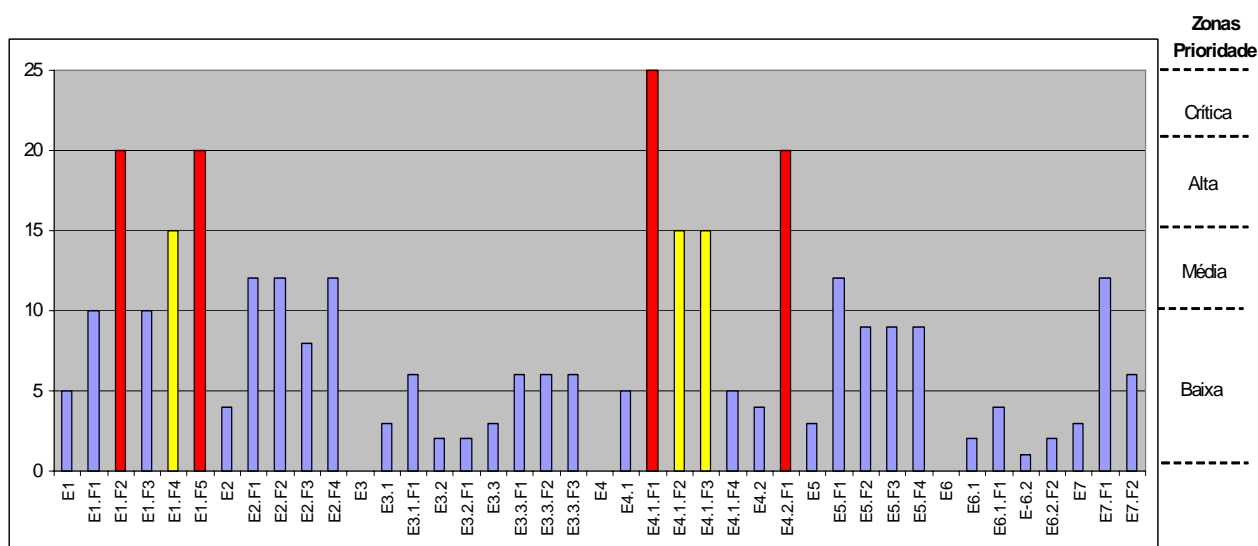


Figura 6.2 – Mapa de prioridades: apresentação dos resultados por função

Ao analisar os resultados das pesquisas de prioridades das funções dos elementos do serviço, percebeu-se, segundo a tabela e a figura 6.2, que algumas funções de serviço se enquadraram nas Zonas de prioridade crítica e alta.

Observou-se, assim, que a função mais prioritária sob a ótica dos clientes foi a Função de utilização (E4.1F1) – Permitir acomodação do subelemento quarto do elemento apartamento, que atingiu a Zona de prioridade crítica.

Em seguida, na Zona prioridade de alta, com 20 scores, apareceram as Funções de atendimento presencial (E1.F2) – Efetuar *check in* e (E1.F5) – Efetuar *check out*, pertencentes ao Elemento recepção, e a Função de utilização (E4.2.F1) – Prover higienização pertencente ao Subelemento tolete do elemento apartamento.

Depois, pôde-se observar as funções que se enquadraram na área de prioridade média e, por fim, as que aparecem na zona de prioridade baixa.

### **Apresentação dos resultados da análise de prioridades: mapa completo**

Com os dados das análises de prioridades tabulados e em mãos, o pesquisador elaborou a **Planilha representativa dos resultados** e em seguida apresentou os resultados através do **Gráfico representativo dos resultados** encontrados (ver tabelas 6.3a e b).

O objetivo deste item foi apresentar o **Mapa completo da análise de prioridades das funções do serviço** em estudo.

De posse desse mapa, tornou-se possível visualizar todos os resultados obtidos na pesquisa para posteriores tomadas de decisão.

Tabela 6.3a – Apresentação dos resultados da análise de prioridade: mapa completo

ELEMENTOS	SUB ELEMENTOS	PRIORIDADE Elementos	FUNÇÕES	PRIORIDADE Funções	DETERMINANTES DA QUALIDADE	CÓDIGO	PRIORIDADE DQ	SCORES Prioridade
<b>Recepção</b>		5				<b>E1</b>		
			Recepcionar Clientes	2		<b>E1.F1</b>		
					<i>Estética</i>	E1.F1.D1	2	20
					<i>Cortesia</i>	E1.F1.D2	4	40
			Efetuar Check In	4		<b>E1.F2</b>		
					<i>Disponibilidade</i>	E1.F2.D1	5	100
					<i>Competência</i>	E1.F2.D2	5	100
					<i>Comunicação</i>	E1.F2.D3	5	100
					<i>Agilidade</i>	E1.F2.D4	4	80
					<i>Cortesia</i>	E1.F2.D5	3	60
					<i>Preço</i>	E1.F2.D6	3	60
			Transportar Bagagens	2		<b>E1.F3</b>		
					<i>Cortesia</i>	E1.F3.D1	3	30
					<i>Agilidade</i>	E1.F3.D2	3	30
					<i>Segurança</i>	E1.F3.D3	5	50
			Transmitir Informações	3		<b>E1.F4</b>		
					<i>Cortesia</i>	E1.F4.D1	3	45
					<i>Disponibilidade</i>	E1.F4.D2	5	75
					<i>Comunicação</i>	E1.F4.D3	5	75
			Efetuar Check Out	4		<b>E1.F5</b>		
					<i>Disponibilidade</i>	E1.F5.D1	5	100
					<i>Competência</i>	E1.F5.D2	5	100
					<i>Comunicação</i>	E1.F5.D3	5	100
					<i>Agilidade</i>	E1.F5.D4	4	80
					<i>Preço</i>	E1.F5.D5	3	60
<b>Telefonia</b>		4				<b>E2</b>		
			Operar Ligações Telefônicas	3		<b>E2.F1</b>		
					<i>Disponibilidade</i>	E2.F1.D1	5	60
					<i>Cortesia</i>	E2.F1.D2	3	36
					<i>Comunicação</i>	E2.F1.D3	4	48
			Efetuar Reservas	3		<b>E2.F2</b>		
					<i>Disponibilidade</i>	E2.F2.D1	5	60
					<i>Cortesia</i>	E2.F2.D2	5	60
					<i>Competência</i>	E2.F2.D3	5	60
					<i>Comunicação</i>	E2.F2.D4	5	60
			Despertar Clientes	2		<b>E2.F3</b>		
					<i>Confiabilidade</i>	E2.F3.D1	5	40
			Transmitir Informações	3		<b>E2.F4</b>		
					<i>Disponibilidade</i>	E2.F4.D1	5	60
					<i>Cortesia</i>	E2.F4.D2	3	36
					<i>Comunicação</i>	E2.F4.D3	5	60
<b>Saguão</b>						<b>E3</b>		
	<b>Hall</b>	3				<b>E3.1</b>		
			Prover Espera	2		<b>E3.1.F1</b>		
					<i>Conforto</i>	E3.1.F1.D1	3	18
					<i>Estética</i>	E3.1.F1.D2	4	24
					<i>Integridade</i>	E3.1.F1.D3	4	24
	<b>Toilete</b>	2				<b>E3.2</b>		
			Prover Higienização	1		<b>E3.2.F1</b>		
					<i>Limpeza</i>	E3.2.F1.D1	5	15
					<i>Conforto</i>	E3.2.F1.D2	3	9
					<i>Estética</i>	E3.2.F1.D3	3	9
					<i>Segurança</i>	E3.2.F1.D4	5	15
	<b>Bar</b>	3				<b>E3.3</b>		
			Permitir Acomodação	2		<b>E3.3.F1</b>		
					<i>Limpeza</i>	E3.3.F1.D1	3	18
					<i>Conforto</i>	E3.3.F1.D2	3	18
					<i>Estética</i>	E3.3.F1.D3	4	24
			Atender Clientes	2		<b>E3.3.F2</b>		
					<i>Cortesia</i>	E3.3.F2.D1	4	24
					<i>Disponibilidade</i>	E3.3.F2.D2	5	30
					<i>Comunicação</i>	E3.3.F2.D3	3	18
					<i>Agilidade</i>	E3.3.F2.D4	3	18
			Oferecer Drinks, Lanches e Petiscos	2		<b>E3.3.F3</b>		
					<i>Disponibilidade</i>	E3.3.F3.D1	4	24
					<i>Qualidade</i>	E3.3.F3.D2	4	24
					<i>Variedade</i>	E3.3.F3.D3	3	18
					<i>Preço</i>	E3.3.F3.D4	3	18

Tabela 6.3b – Apresentação dos resultados da análise de prioridade: mapa completo

ELEMENTOS	SUB ELEMENTOS	PRIORIDADE Elementos	FUNÇÕES	PRIORIDADE Funções	DETERMINANTES DA QUALIDADE	CÓDIGO	PRIORIDADE DQ	SCORES Prioridade
<b>Apartamento</b>						<b>E4</b>		
	<b>Quarto</b>	<b>5</b>				<b>E4.1</b>		
			Permitir Acomodação	5		<b>E4.1.F1</b>		
					<i>Acesso</i>	E4.1.F1.D1	3	75
					<i>Limpeza</i>	E4.1.F1.D2	5	125
					<i>Conforto</i>	E4.1.F1.D3	5	125
					<i>Estética</i>	E4.1.F1.D4	4	100
			Prover Entretenimento	3		<b>E4.1.F2</b>		
					<i>Disponibilidade</i>	E4.1.F2.D1	5	75
					<i>Comunicação</i>	E4.1.F2.D2	3	45
			Oferecer Drinks e Petiscos	3		<b>E4.1.F3</b>		
					<i>Disponibilidade</i>	E4.1.F3.D1	4	60
					<i>Qualidade</i>	E4.1.F3.D2	3	45
					<i>Variedade</i>	E4.1.F3.D3	3	45
					<i>Preço</i>	E4.1.F3.D4	3	45
			Servir Drinks, Lanches e Petiscos	1		<b>E4.1.F4</b>		
					<i>Cortesia</i>	E4.1.F4.D1	2	10
					<i>Disponibilidade</i>	E4.1.F4.D2	5	25
					<i>Comunicação</i>	E4.1.F4.D3	4	20
					<i>Agilidade</i>	E4.1.F4.D4	4	20
	<b>Toilete</b>	<b>4</b>				<b>E4.2</b>		
			Prover Higienização	5		<b>E4.2.F1</b>		
					<i>Limpeza</i>	E4.2.F1.D1	5	100
					<i>Conforto</i>	E4.2.F1.D2	4	80
					<i>Estética</i>	E4.2.F1.D3	3	60
					<i>Segurança</i>	E4.2.F1.D4	4	80
<b>Restaurante</b>						<b>E5</b>		
			Oferecer Coffe Break - Buffet	4		<b>E5.F1</b>		
					<i>Disponibilidade</i>	E5.F1.D1	5	60
					<i>Qualidade</i>	E5.F1.D2	4	48
					<i>Variedade</i>	E5.F1.D3	4	48
					<i>Preço</i>	E5.F1.D4	3	36
			Atender Clientes	3		<b>E5.F2</b>		
					<i>Cortesia</i>	E5.F2.D1	3	27
					<i>Disponibilidade</i>	E5.F2.D2	3	27
					<i>Agilidade</i>	E5.F2.D3	5	45
					<i>Competência</i>	E5.F2.D4	5	45
			Oferecer Drinks, Lanches e Petiscos	3		<b>E5.F3</b>		
					<i>Disponibilidade</i>	E5.F3.D1	5	45
					<i>Qualidade</i>	E5.F3.D2	4	36
					<i>Variedade</i>	E5.F3.D3	3	27
					<i>Preço</i>	E5.F3.D4	3	27
			Permitir Acomodação	3		<b>E5.F4</b>		
					<i>Limpeza</i>	E5.F4.D1	5	45
					<i>Conforto</i>	E5.F4.D2	3	27
					<i>Estética</i>	E5.F4.D3	3	27
					<i>Segurança</i>	E5.F4.D4	5	45
<b>Piscina</b>						<b>E6</b>		
	<b>Hall</b>	<b>2</b>				<b>E6.1</b>		
			Oferecer Estrutura de Piscina	2		<b>E6.1.F1</b>		
					<i>Acesso</i>	E6.1.F1.D1	3	12
					<i>Disponibilidade</i>	E6.1.F1.D2	4	16
					<i>Limpeza</i>	E6.1.F1.D3	5	20
					<i>Conforto</i>	E6.1.F1.D4	4	16
					<i>Estética</i>	E6.1.F1.D5	4	16
					<i>Segurança</i>	E6.1.F1.D6	5	20
	<b>Toilete</b>	<b>1</b>				<b>E-6.2</b>		
			Prover Higienização	2		<b>E6.2.F2</b>		
					<i>Limpeza</i>	E6.2.F2.D1	5	10
					<i>Conforto</i>	E6.2.F2.D2	3	6
					<i>Estética</i>	E6.2.F2.D3	3	6
					<i>Segurança</i>	E6.2.F2.D4	5	10
<b>Estacionamento</b>						<b>E7</b>		
			Acondicionar Veículos	4		<b>E7.F1</b>		
					<i>Disponibilidade</i>	E7.F1.D1	5	60
					<i>Segurança</i>	E7.F1.D2	5	60
					<i>Acesso</i>	E7.F1.D3	3	36
			Transportar Veículos	2		<b>E7.F2</b>		
					<i>Disponibilidade</i>	E7.F2.D1	5	30
					<i>Segurança</i>	E7.F2.D2	5	30
					<i>Cortesia</i>	E7.F2.D3	4	24
					<i>Agilidade</i>	E7.F2.D4	5	30

### **Apresentação dos resultados da análise de prioridades: por dcs – determinantes críticos de sucesso**

Com os dados das análises de prioridades tabulados, o pesquisador elaborou a **Planilha representativa dos resultados**, após o que os através do **Gráfico**

**representativo dos resultados** encontrados (ver tabela 6.4 e figura 6.3). O objetivo deste item foi identificar, dentre os diversos determinantes da qualidade das funções de serviço, quais deles possuíam maior relevância para os clientes no tocante à prioridade de qualidade do serviço prestado. O mapeamento dos DCS é relevante, pois permite que o gestor identifique, por faixas de importância, quais os 20% de determinantes que influenciam de forma mais significativa na qualidade das funções de serviço.

Tabela 6.4 – Mapa de prioridades: apresentação dos resultados por DCS – determinantes críticos de sucesso

ELEMENTOS	SUB ELEMENTOS	PRIORIDADE Elementos	FUNÇÕES	PRIORIDADE Funções	DETERMINANTES DA QUALIDADE	CÓDIGO	PRIORIDADE DQ	SCORES Prioridade
<b>Apartamento</b>						<b>E4</b>		
	<b>Quarto</b>	5				<b>E4.1</b>		
			Permitir Acomodação	5		<b>E4.1.F1</b>		
					<i>Limpeza</i>	E4.1.F1.D2	5	125
					<i>Conforto</i>	E4.1.F1.D3	5	125
<b>Recepção</b>		5				<b>E1</b>		
			Efetuar Check In	4		<b>E1.F2</b>		
					<i>Disponibilidade</i>	E1.F2.D1	5	100
					<i>Competência</i>	E1.F2.D2	5	100
					<i>Comunicação</i>	E1.F2.D3	5	100
<b>Recepção</b>		5				<b>E1</b>		
			Efetuar Check Out	4		<b>E1.F5</b>		
					<i>Disponibilidade</i>	E1.F5.D1	5	100
					<i>Competência</i>	E1.F5.D2	5	100
					<i>Comunicação</i>	E1.F5.D3	5	100
<b>Apartamento</b>						<b>E4</b>		
	<b>Quarto</b>	5				<b>E4.1</b>		
			Permitir Acomodação	5		<b>E4.1.F1</b>		
					<i>Estética</i>	E4.1.F1.D4	4	100
	<b>Toilete</b>	4				<b>E4.2</b>		
			Prover Higienização	5		<b>E4.2.F1</b>		
					<i>Limpeza</i>	E4.2.F1.D1	5	100
<b>Recepção</b>		5				<b>E1</b>		
			Efetuar Check In	4		<b>E1.F2</b>		
					<i>Agilidade</i>	E1.F2.D4	4	80
<b>Recepção</b>		5				<b>E1</b>		
			Efetuar Check Out	4		<b>E1.F5</b>		
					<i>Agilidade</i>	E1.F5.D4	4	80
	<b>Toilete</b>	4				<b>E4.2</b>		
			Prover Higienização	5		<b>E4.2.F1</b>		
					<i>Conforto</i>	E4.2.F1.D2	4	80
					<i>Segurança</i>	E4.2.F1.D4	4	80



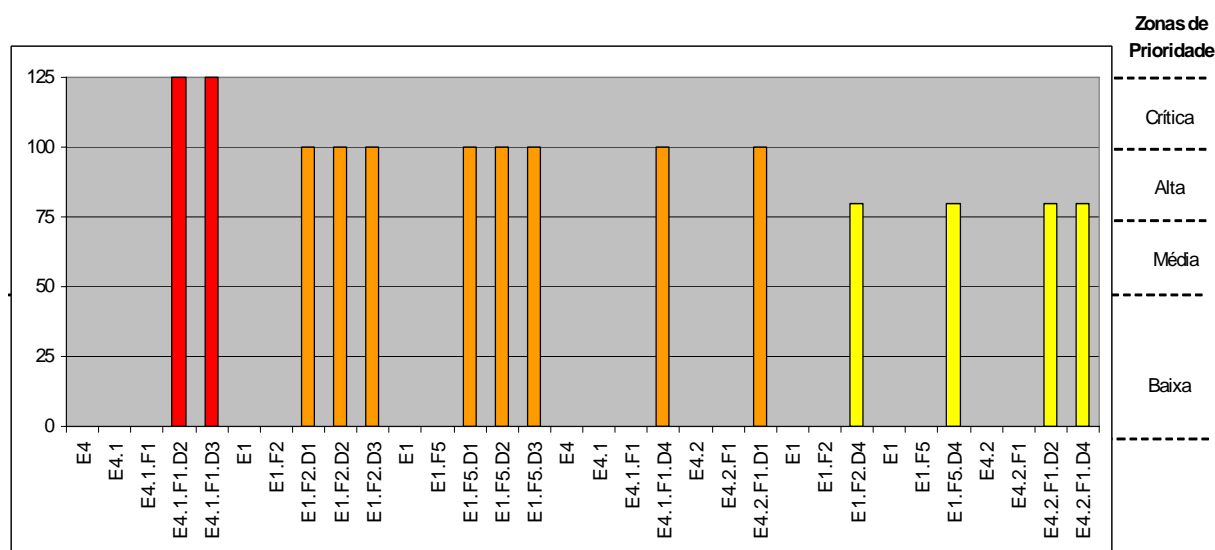


Figura 6.3 – Mapa de prioridades: apresentação dos resultados por DCS – determinantes críticos de sucesso

Com a elaboração do Mapa de determinantes críticos de sucesso (conforme tabela 6.4 e figura 6.3), a metodologia proposta permitiu a identificação, antes mesmo de avaliar a qualidade das funções do serviço, dos pontos prioritários a serem gerenciados com maior afinco na entrega do serviço aos clientes. Através desta análise, é possível que os gestores tomem decisões de melhoria da qualidade do serviço de forma preventiva e direcionada para as suas variáveis mais relevantes, sob a ótica dos clientes.

Conforme demonstração na tabela 6.4 e figura 6.3, os determinantes da qualidade mais críticos para o sucesso do negócio foram a *Limpeza* (E4.1.F1.D2) e o *Conforto* (E4.1.F1.D3), associados à Função de utilização – *Permitir acomodação* (E4.1F1) – do Subelemento *quarto* (E4.1) e do Elemento *apartamento* (E4), tendo todos atingido um score de 125.

Nesse sentido, segundo a pesquisa junto à amostra de clientes, pôde-se constatar que *Limpeza* (E4.F1.D2) e *Conforto* (E4.F1.DE) são os determinantes da qualidade que os clientes mais valorizam no serviço em questão, seguidos de forma decrescente pelos determinantes da qualidade que obtiveram pontuação entre 100 e 80. Em seguida, por ordem de prioridade, aparecem os determinantes que obtiveram pontuação igual a 100: a *Disponibilidade*, a *Competência* e a *Comunicação* das funções *efetuar check in e check out* do elemento *recepção* (E1).

Juntamente com esses, mostram-se com o *score* de 100 os seguintes determinantes: *Estética* (E4.1.F1.D4) do Subelemento *quarto* (E4.1) do Elemento *apartamento* (E4) e *Limpeza* (E4.2.F1.D1) do Subelemento *toilete* (E4.2) do Elemento *Apartamento* (E4). Após os determinantes de pontuação 125 e 100, manifestam-se outros com *score* 80. Percebe-se, de acordo com o Mapa dos determinantes críticos de sucesso da empresa pesquisada, que os gestores devem dispensar maior atenção ao projeto e à gestão das respectivas funções dos elementos Apartamento e Recepção, de modo a assegurar preventivamente a qualidade do serviço prestado.

#### 6.2.4.6 Considerações finais da FASE – II: Estabelecimento de prioridades

Serão apresentados a seguir os pontos positivos e negativos que aconteceram na aplicação da metodologia proposta nesta fase.

- **Pontos positivos:**

- **ferramentas de apresentação dos resultados das pesquisas:** o formato versátil viabilizado pela metodologia para a demonstração dos resultados foi um ponto bastante elogiado pelos dirigentes da empresa pesquisada. Argumentaram que a diversidade de formas de apresentação, principalmente o Mapa dos DCS, permitiu que obtivessem um entendimento mais claro, lógico e estratificado sobre as prioridades operacionais do cliente quanto à qualidade do serviço prestado.

- **Pontos negativos:**

- **alto volume de variáveis investigadas:** os gestores da empresa acharam o volume de quesitos investigados volumoso, dos quais alguns fossem talvez desnecessários de serem examinados. Mas o pesquisador optou por efetuar as investigações de forma detalhada e completa para que a lógica estrutural e operacional fosse compreendida pelo leitor.

### 6.2.5 FASE – III: Avaliação da qualidade

#### 6.2.5.1 Introdução

De posse do Mapa de prioridades do serviço, partiu-se para a FASE – III da metodologia QSF, que se volta a investigar qual a avaliação da performance que os clientes empreendem nas diversas funções do serviço em questão.

De acordo com a metodologia proposta, a avaliação deve ser executada mediante a investigação, junto aos clientes, sobre o grau de percepção de qualidade ofertada nos determinantes da qualidade das funções dos elementos de serviço. A operacionalização desta fase está subdividida em cinco etapas:

- Etapa – 3.1: Estabelecimento da estratégia de avaliação;
- Etapa – 3.2: Elaboração do instrumento de coleta de dados;
- Etapa – 3.3: Definição e investigação da amostra;
- Etapa – 3.4: Elaboração do mapa da qualidade;
- Etapa – 3.5: Análise dos resultados encontrados.

#### 6.2.5.2 Procedimentos metodológicos adotados

Para a avaliação da qualidade das funções do serviço, o pesquisador inicialmente elaborou um instrumento de coleta de dados, um questionário análogo ao destinado à análise de prioridades, só que agora com foco na verificação da qualidade percebida pelos clientes sobre a performance dos diversos determinantes da qualidade das funções de serviço (ver Anexo B). Em seguida, o pesquisador preparou, no *software microsoft excel*, uma planilha de registro das informações com base nos dados do Mapa estrutural.

A amostragem inicial e os cálculos das amostras significativas também foram efetuados segundo a metodologia *snow ball* (ver método de cálculo na etapa 2.2 da FASE – II, capítulo – 5 deste trabalho).

#### 6.2.5.3 Etapa 3.1: Estabelecimento da estratégia de avaliação

A estratégia adotada neste estudo de caso foi a avaliação do **Mapa da qualidade completo**, ou seja, o pesquisador avaliou a performance de qualidade percebida pelos clientes em relação a cada um dos determinantes da qualidade das funções de todos os elementos dos serviços ofertados pela empresa. Dessa forma, obteve-se um diagnóstico completo da qualidade do serviço em questão.

Assumindo a diretriz apresentada no capítulo – 5 deste trabalho (ver etapa 3.1 da FASE – III), uma determinada empresa de serviço que utilize pela primeira vez a metodologia QSF deverá efetuar um diagnóstico completo, pois poderá ser observada e mapeada a performance de todos os referidos determinantes.

Após a execução completa da primeira avaliação e a constatação das disfunções no sistema, o gestor poderá aplicar a metodologia de forma direcionada e otimizada, a fim de monitorar a qualidade dos fatores que achar mais relevantes para o sucesso do serviço e para a conseqüentemente satisfação dos clientes da empresa.

#### 6.2.5.4 Etapa 3.2: Elaboração do instrumento de coleta de dados

Também aqui, antes de ser investigada a amostra de clientes foi elaborado um instrumento de coleta de dados, um questionário que serviu *check list* para o levantamento de informações junto aos clientes.

Esse instrumento serviu de guia para o pesquisador ao indagar os clientes e orientar a pesquisa de forma lógica, objetivando abstrair deles as informações com o maior grau de confiabilidade possível.

As perguntas contidas no questionário tiveram como base o Mapa da Estrutura do serviço, em que cada determinante da qualidade serviu de orientação para a pergunta sobre a performance dessa qualidade junto aos clientes (ver Anexo B).

#### 6.2.5.5 Etapa 3.3: Definição e investigação da amostra

A avaliação da qualidade foi realizada através de entrevista direta com os clientes, seguindo a estrutura do questionário e os tamanhos de amostragens estabelecidos. Para cada quesito pesquisado adotou-se um tamanho de amostra inicial igual a 5 (cinco).

De posse do questionário, o pesquisador entrevistava as amostras e anotava os resultados para posterior alimentação da planilha eletrônica.

Feitas as alimentações, a planilha efetuava os cálculos das amostragens ótimas e quando encontrava uma amostra significativa, registrava o tamanho da amostra e a média dos valores e calculava o *score* de qualidade do quesito em foco. Caso contrário, o pesquisador investigava mais alguns clientes e repetia o procedimento.

#### 6.2.5.6 Etapa 3.4: Elaboração do mapa da qualidade

De posse da planilha dos resultados das investigações preenchida, o pesquisador partiu para a elaboração do **Mapa da qualidade**, cujo objetivo é apresentar os resultados das performances de todos os determinantes da qualidade das funções do serviço.

Optou-se, neste trabalho, pela apresentação dos resultados através das seguintes configurações (ver tabelas 6.5 a,b,c,d,e,f e g e figuras 6.4 a,b,c,d,e,f e g):

- por elementos de serviço;
- por DCS – Determinantes Críticos da Qualidade.

**Apresentação do mapa da qualidade: por elementos**

De posse dos resultados tabulados das avaliações, o pesquisador elaborou a **Planilha representativa dos resultados**, na qual apresentou as performances dos diversos determinantes da qualidade das funções dos elementos do serviço. Em seguida, na mesma figura, demonstrou o **Gráfico representativo dos resultados** encontrados (ver tabelas 6.5 a,b,c,d,e,f e g e figuras 6.4 a,b,c,d,e,f e g).

Tabela 6.5a – Mapa da qualidade ELEMENTO - 1: recepção

ELEMENTOS	SUB ELEMENTOS	PRIORIDADE Elementos	FUNÇÕES	CLASSE FUNÇÃO	PRIORIDADE Funções	DETERMINANTES DA QUALIDADE	CÓDIGO	PRIORIDADE DQ	SCORES Prioridade	DESEMPENHO DQ - Médio	AJUSTE Desempenho	FATOR QUALIDADE - P/E	SCORE QUALIDADE
Recepção		5					E1						
			Recepcionar Clientes	Atendimento - Presencial	2	<i>Estética</i>	E1.F1						
						<i>Cortesia</i>	E1.F1.D1	2	20	5	5	1	20
							E1.F1.D2	4	40	5	5	1	40
			Efetuar Check In	Atendimento - Presencial	4	<i>Disponibilidade</i>	E1.F2						
						<i>Competência</i>	E1.F2.D1	5	100	6	4	0,8	80
						<i>Comunicação</i>	E1.F2.D2	5	100	6	4	0,8	80
						<i>Agilidade</i>	E1.F2.D3	5	100	7	3	0,6	60
						<i>Cortesia</i>	E1.F2.D4	4	80	5	5	1	80
						<i>Preço</i>	E1.F2.D5	3	60	7	3	0,6	36
							E1.F2.D6	3	60	5	5	1	60
			Transportar Bagagens	Transporte - Bens	2	<i>Cortesia</i>	E1.F3						
						<i>Agilidade</i>	E1.F3.D1	3	30	6	4	0,8	24
						<i>Segurança</i>	E1.F3.D2	3	30	6	4	0,8	24
							E1.F3.D3	5	50	6	4	0,8	40
			Transmitir informações	Atendimento - À Distância	3	<i>Cortesia</i>	E1.F4						
						<i>Disponibilidade</i>	E1.F4.D1	3	45	7	3	0,6	27
						<i>Comunicação</i>	E1.F4.D2	5	75	5	5	1	75
							E1.F4.D3	5	75	7	3	0,6	45
			Efetuar Check Out	Atendimento - Presencial	4	<i>Disponibilidade</i>	E1.F5						
						<i>Competência</i>	E1.F5.D1	5	100	5	5	1	100
						<i>Comunicação</i>	E1.F5.D2	5	100	5	5	1	100
						<i>Agilidade</i>	E1.F5.D3	5	100	5	5	1	100
						<i>Preço</i>	E1.F5.D4	4	80	4	6	1,2	96
							E1.F5.D5	3	60	5	5	1	60

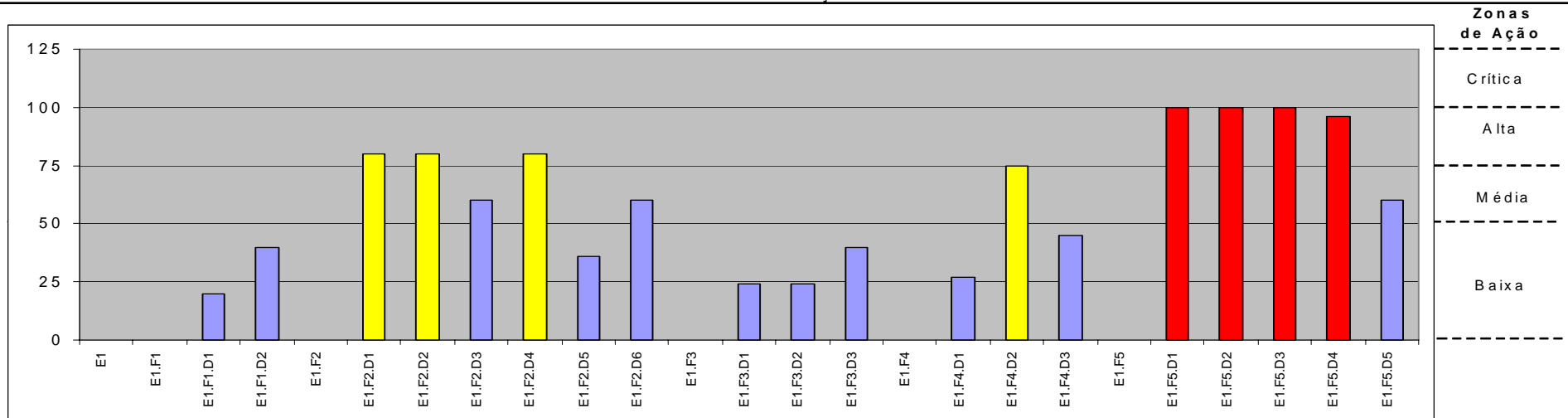


Figura 6.4a – Mapa da qualidade ELEMENTO - 1: recepção

Tabela 6.5b – Mapa da qualidade ELEMENTO - 2: telefonia

ELEMENTOS	SUB ELEMENTOS	PRIORIDADE Elementos	FUNÇÕES	PRIORIDADE Funções	DETERMINANTES DA QUALIDADE	CÓDIGO	PRIORIDADE DQ	SCORES Prioridade	DESEMPENHO DQ - Médio	AJUSTE Desempenho	FATOR QUALIDADE - P/E	SCORE QUALIDADE
Telefonia		4				E2						
	Operar Ligações Telefônicas		Atendimento - À Distância	3		E2.F1						
					Disponibilidade	E2.F1.D1	5	60	7	3	0,6	36
					Cortesia	E2.F1.D2	3	36	7	3	0,6	21,6
					Comunicação	E2.F1.D3	4	48	5	5	1	48
	Efetuar Reservas		Atendimento - À Distância	3		E2.F2						
					Disponibilidade	E2.F2D1	5	60	7	3	0,6	36
					Cortesia	E2.F2D2	5	60	7	3	0,6	36
					Competência	E2.F2D3	5	60	7	3	0,6	36
					Comunicação	E2.F2D4	5	60	7	3	0,6	36
	Despertar Clientes		Atendimento - À Distância	2		E2.F3						
					Confiabilidade	E2.F3.D1	5	40	8	2	0,4	16
	Transmitir Informações		Atendimento - À Distância	3		E2.F4						
					Disponibilidade	E2.F4.D1	5	60	4	6	1,2	72
					Cortesia	E2.F4.D2	3	36	7	3	0,6	21,6
					Comunicação	E2.F4.D3	5	60	7	3	0,6	36

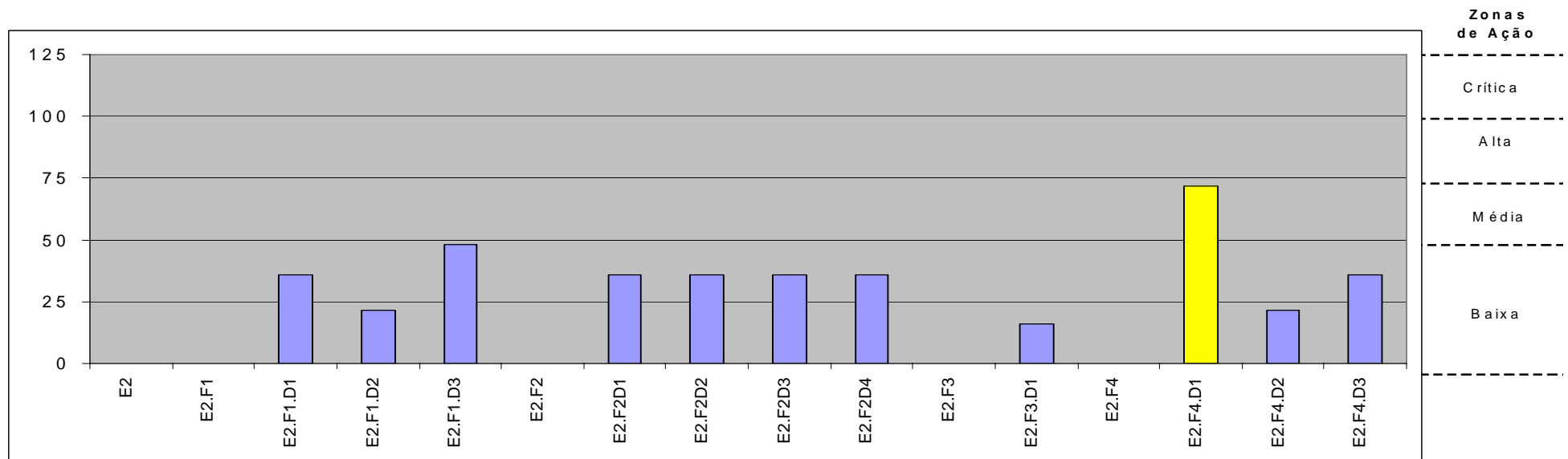


Figura 6.4b – Mapa da qualidade ELEMENTO - 2: telefonia



Tabela 6.5c – Mapa da qualidade ELEMENTO - 3: saguão

ELEMENTOS	SUB ELEMENTOS	PRIORIDADE Elementos	FUNÇÕES	PRIORIDADE Funções	DETERMINANTES DA QUALIDADE	CÓDIGO	PRIORIDADE DQ	SCORES Prioridade	DESEMPENHO DQ - Médio	AJUSTE Desempenho	FATOR QUALIDADE - P/E	SCORE QUALIDADE
Saguão	Hall	3	Prover Espera	Utilização	2	E3						
						E3.1						
						E3.1.F1						
						E3.1.F1.D1	3	18	7	3	0,6	10,8
	Toilete	2	Prover Higienização	Utilização	1	E3.1.F1.D2	4	24	7	3	0,6	14,4
						E3.1.F1.D3	4	24	7	3	0,6	14,4
						E3.2						
						E3.2.F1						
	Bar	3	Permitir Acomodação	Utilização	2	E3.2.F1.D1	5	15	5	5	1	15
						E3.2.F1.D2	3	9	5	5	1	9
						E3.2.F1.D3	3	9	5	5	1	9
						E3.2.F1.D4	5	15	5	5	1	15
	Atender Clientes	2	Atendimento - Presencial	2	2	E3.3						
						E3.3.F1						
						E3.3.F1.D1	3	18	6	4	0,8	14,4
						E3.3.F1.D2	3	18	5	5	1	18
						E3.3.F1.D3	4	24	5	5	1	24
						E3.3.F2						
						E3.3.F2.D1	4	24	7	3	0,6	14,4
						E3.3.F2.D2	5	30	3	7	1,4	42
						E3.3.F2.D3	3	18	4	6	1,2	21,6
						E3.3.F2.D4	3	18		10	2	36
	Oferecer Drinks, Lanches e Peti	2	Aquisição / Compra	2	2	E3.3.F3						
						E3.3.F3.D1	4	24	4	6	1,2	28,8
						E3.3.F3.D2	4	24	5	5	1	24
						E3.3.F3.D3	3	18	4	6	1,2	21,6
						E3.3.F3.D4	3	18	3	7	1,4	25,2

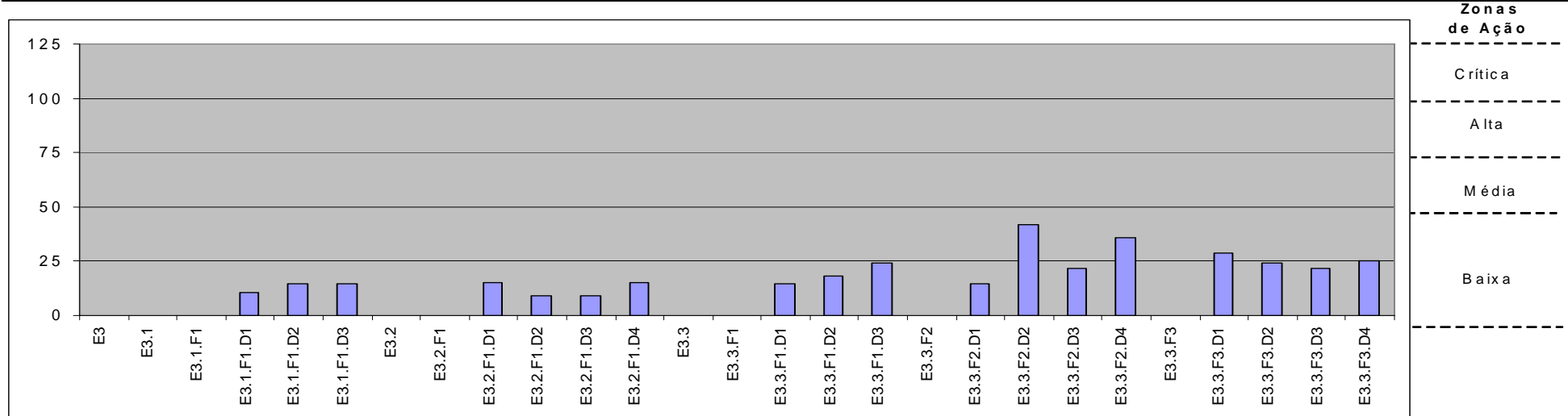


Figura 6.4c – Mapa da qualidade ELEMENTO - 3: saguão

Tabela 6.5d – Mapa da qualidade ELEMENTO - 4: apartamento

ELEMENTOS	SUB ELEMENTOS	PRIORIDADE Elementos	FUNÇÕES	PRIORIDADE Funções	DETERMINANTES DA QUALIDADE	CÓDIGO	PRIORIDADE DQ	SCORES Prioridade	DESEMPENHO DQ - Médio	AJUSTE Desempenho	FATOR QUALIDADE - P/E	SCORE QUALIDADE
Apartamento						E4						
	Quarto	5				E4.1						
			Permitir Acomodação	Utilização	5	E4.1.F1						
					Acesso	E4.1.F1.D1	3	75	5	5	1	75
					Limpeza	E4.1.F1.D2	5	125	5	5	1	125
					Conforto	E4.1.F1.D3	5	125	5	5	1	125
					Estética	E4.1.F1.D4	4	100	5	5	1	100
			Prover Entretenimento	Utilização	3	E4.1.F2						
					Disponibilidade	E4.1.F2.D1	5	75	5	5	1	75
					Comunicação	E4.1.F2.D2	3	45	5	5	1	45
			Oferecer Drinks e Petiscos	Aquisição /Compra	3	E4.1.F3						
					Disponibilidade	E4.1.F3.D1	4	60	4	6	1,2	72
					Qualidade	E4.1.F3.D2	3	45	5	5	1	45
					Variedade	E4.1.F3.D3	3	45	4	6	1,2	54
					Preço	E4.1.F3.D4	3	45	5	5	1	45
			Servir Drinks, Lanches e Petiscos	Atendimento - Presencial	1	E4.1.F4						
					Cortesia	E4.1.F4.D1	2	10	6	4	0,8	8
					Disponibilidade	E4.1.F4.D2	5	25	4	6	1,2	30
					Comunicação	E4.1.F4.D3	4	20	5	5	1	20
					Agilidade	E4.1.F4.D4	4	20	3	7	1,4	28
	Toilete	4				E4.2						
			Prover Higienização	Utilização	5	E4.2.F1						
					Limpeza	E4.2.F1.D1	5	100	6	4	0,8	80
					Conforto	E4.2.F1.D2	4	80	5	5	1	80
					Estética	E4.2.F1.D3	3	60	5	5	1	60

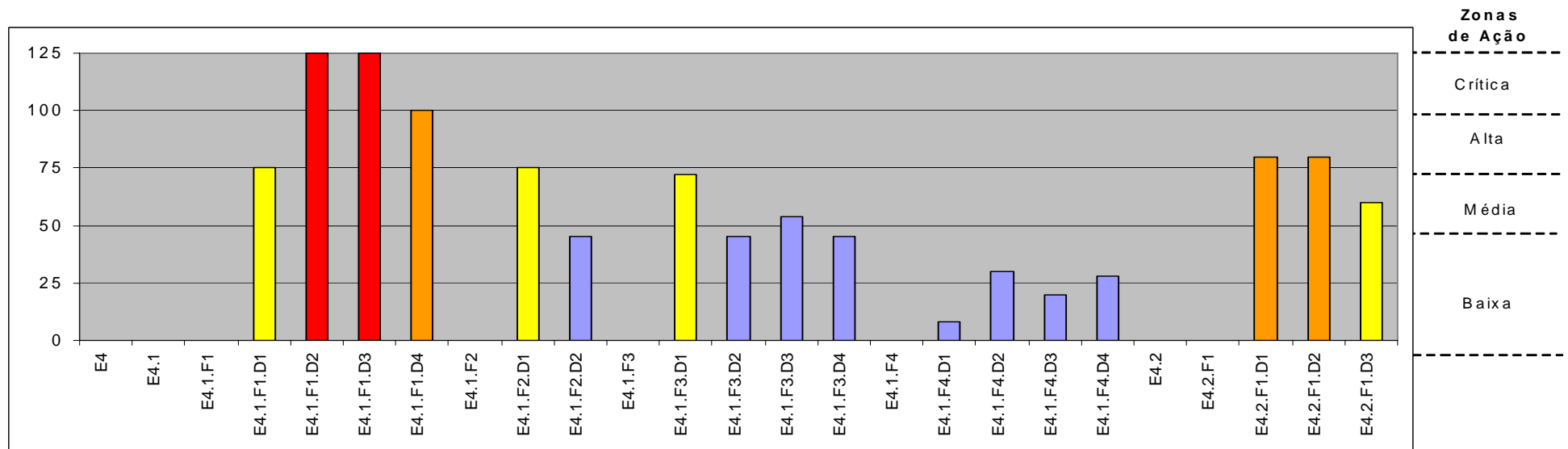


Figura 6.4d – Mapa da qualidade ELEMENTO - 4: apartamento

Tabela 6.5e – Mapa da qualidade ELEMENTO - 5: restaurante

ELEMENTOS	SUB ELEMENTOS	PRIORIDADE Elementos	FUNÇÕES	PRIORIDADE Funções	DETERMINANTES DA QUALIDADE	CÓDIGO	PRIORIDADE DQ	SCORES Prioridade	DESEMPENHO DQ - Médio	AJUSTE Desempenho	FATOR QUALIDADE - P/E	SCORE QUALIDADE
Restaurante		3				E5						
			Oferecer Coffe Break - Buffet	Utilização		E5.F1						
					Disponibilidade	E5.F1.D1	5	60	5	5	1	60
					Qualidade	E5.F1.D2	4	48	8	2	0,4	19,2
					Variedade	E5.F1.D3	4	48	8	2	0,4	19,2
					Preço	E5.F1.D4	3	36	5	5	1	36
			Atender Clientes	Atendimento - Presencial		E5.F2						
					Cortesia	E5.F2.D1	3	27	5	5	1	27
					Disponibilidade	E5.F2.D2	3	27	5	5	1	27
					Agilidade	E5.F2.D3	5	45	5	5	1	45
					Competência	E5.F2.D4	5	45	5	5	1	45
			Oferecer Drinks, Lanches e Peti	Aquisição /Compra		E5.F3						
					Disponibilidade	E5.F3.D1	5	45	4	6	1,2	54
					Qualidade	E5.F3.D2	4	36	5	5	1	36
					Variedade	E5.F3.D3	3	27	4	6	1,2	32,4
					Preço	E5.F3.D4	3	27	5	5	1	27
			Permitir Acomodação	Utilização		E5.F4						
					Limpeza	E5.F4.D1	5	45	6	4	0,8	36
					Conforto	E5.F4.D2	3	27	6	4	0,8	21,6
					Estética	E5.F4.D3	3	27	6	4	0,8	21,6
					Segurança	E5.F4.D4	5	45	5	5	1	45

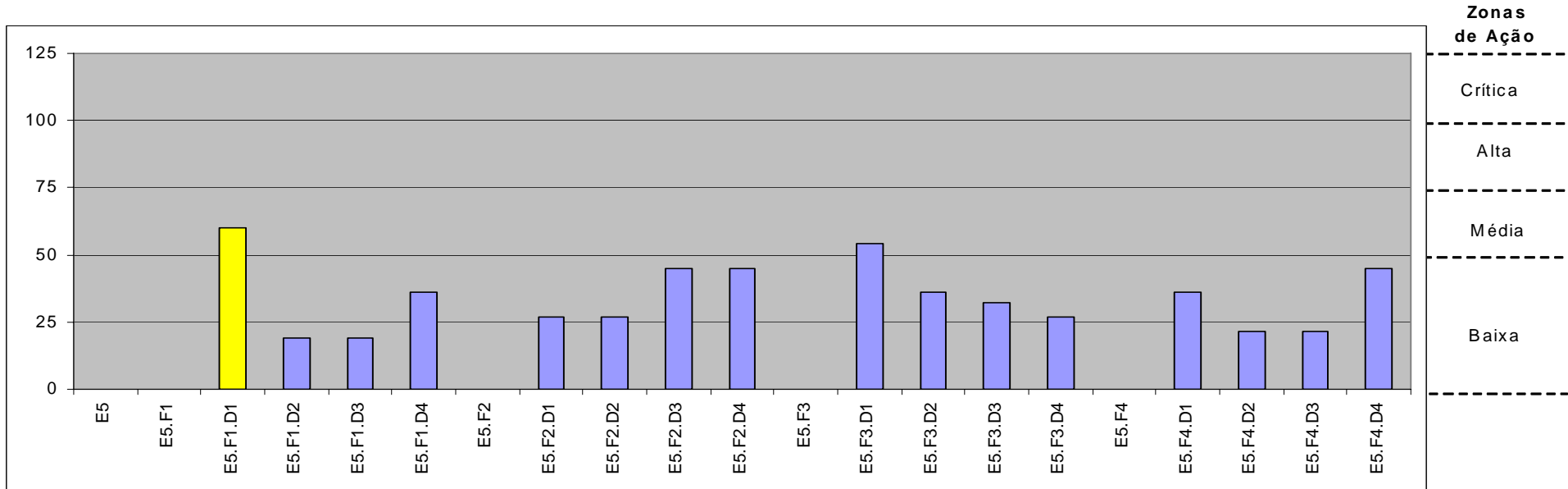


Figura 6.4e – Mapa da qualidade ELEMENTO - 5: restaurante

Tabela 6.5f – Mapa da qualidade ELEMENTO - 6: piscina

ELEMENTOS	SUB ELEMENTOS	PRIORIDADE Elementos	FUNÇÕES	PRIORIDADE Funções	DETERMINANTES DA QUALIDADE	CÓDIGO	PRIORIDADE DQ	SCORES Prioridade	DESEMPENHO DQ - Médio	AJUSTE Desempenho	FATOR QUALIDADE - P/E	SCORE QUALIDADE
Piscina						E6						
	Hall	2				E6.1						
			Oferecer Estrutura de Piscina	Utilização	2	E6.1.F1						
					Acesso	E6.1.F1.D1	3	12	7	3	0,6	7,2
					Disponibilidade	E6.1.F1.D2	4	16	5	5	1	16
					Limpeza	E6.1.F1.D3	5	20	6	4	0,8	16
					Conforto	E6.1.F1.D4	4	16	6	4	0,8	12,8
					Estética	E6.1.F1.D5	4	16	6	4	0,8	12,8
					Segurança	E6.1.F1.D6	5	20	4	6	1,2	24
	Toilete	1				E-6.2						
			Prover Higienização	Utilização	2	E6.2.F2						
					Limpeza	E6.2.F2.D1	5	10	5	5	1	10
					Conforto	E6.2.F2.D2	3	6	5	5	1	6
					Estética	E6.2.F2.D3	3	6	5	5	1	6
					Segurança	E6.2.F2.D4	5	10	5	5	1	10

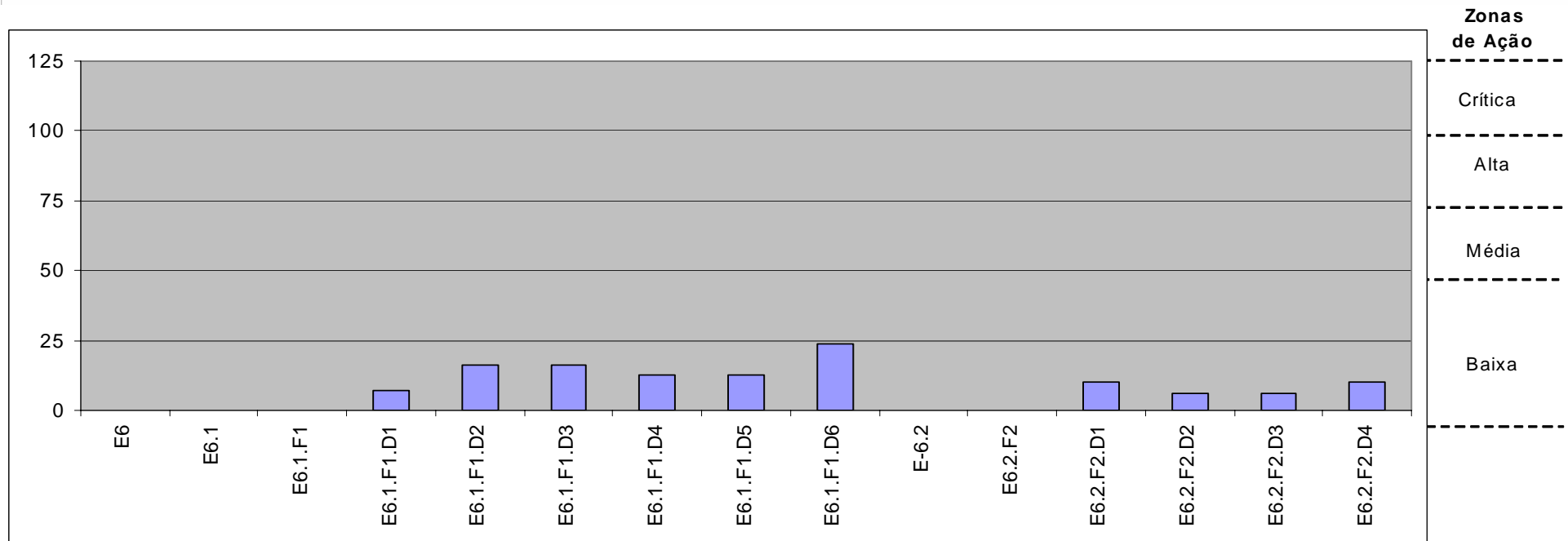


Figura 6.4f – Mapa da qualidade ELEMENTO - 6: piscina

Figura 6.5g – Mapa da qualidade ELEMENTO - 7: estacionamento

ELEMENTOS	SUB ELEMENTOS	PRIORIDADE Elementos	FUNÇÕES	PRIORIDADE Funções	DETERMINANTES DA QUALIDADE	CÓDIGO	PRIORIDADE DQ	SCORES Prioridade	DESEMPENHO DQ - Médio	AJUSTE Desempenho	FATOR QUALIDADE - P/E	SCORE QUALIDADE
Estacionamento		3				E7						
			Acondicionar Veículos	Armazenamento / Guarda	4	E7.F1						
					Disponibilidade	E7.F1.D1	5	60	5	5	1	60
					Segurança	E7.F1.D2	5	60	5	5	1	60
					Acesso	E7.F1.D3	3	36	5	5	1	36
			Transportar Veículos	Transporte - Bens	2	E7.F2						
					Disponibilidade	E7.F2.D1	5	30	7	3	0,6	18
					Segurança	E7.F2.D2	5	30	7	3	0,6	18
					Cortesia	E7.F2.D3	4	24	7	3	0,6	14,4
					Agilidade	E7.F2.D4	5	30	7	3	0,6	18

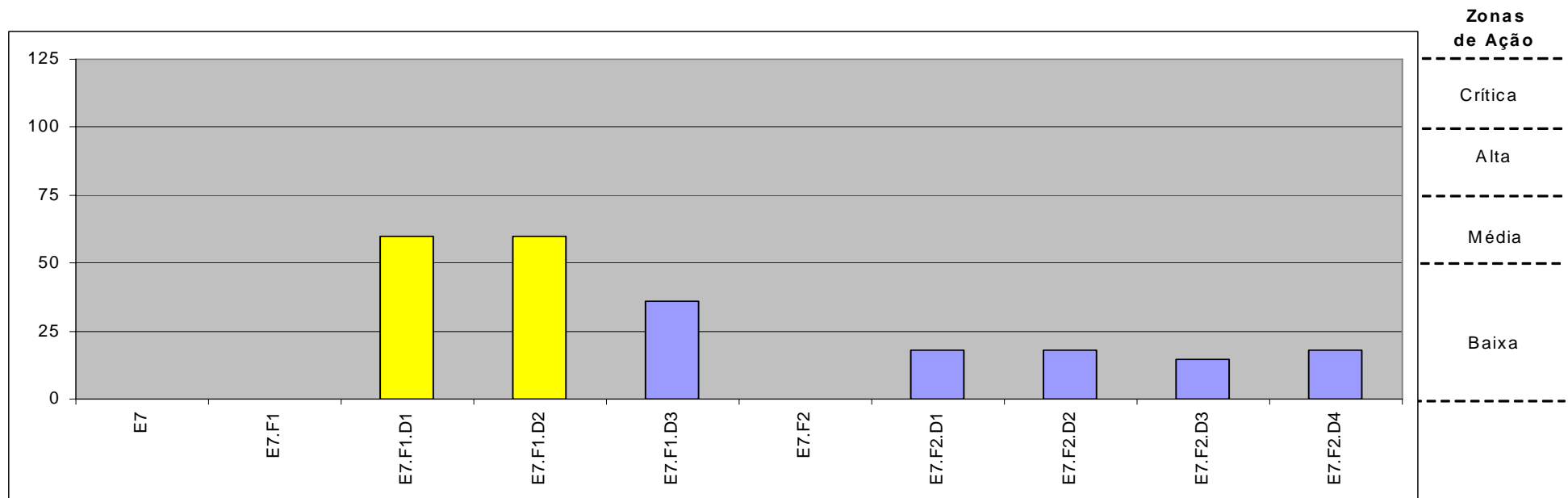


Figura 6.4g – Mapa da qualidade ELEMENTO - 7: estacionamento

#### 6.2.5.7 Etapa 3.5: Análise dos resultados encontrados

O objetivo desta etapa é efetuar uma análise dos resultados apresentados no(s) Mapa(s) da qualidade, a fim de orientar os gestores na tomada de decisão de melhoria da qualidade das funções de serviço ofertadas nos elementos da empresa pesquisada.

Em linhas gerais, pôde-se perceber que a empresa está com uma qualidade de serviço de certa forma ameaçada, pois alguns determinantes atingiram *scores* de qualidade localizados dentro da zona de ação *crítica* (entre 100 e 125 pontos).

Dessa forma, para garantir a qualidade do serviço e a sobrevivência do empreendimento, os gestores devem, com urgência, tomar decisões de melhoria em relação às funções ligadas a esses determinantes, que foram: no elemento Apartamento (E4) Função de utilização – Permitir acomodação (E4.1.F1), os Determinantes da qualidade: Limpeza (E4.1.F1.D2) e o Conforto (E4.1.F1.D3) no elemento Apartamento (E4) da Função de utilização – Permitir acomodação (E4.1.F1)

Na seqüência, foram constatados determinantes com resultados de performance de qualidade contidos na zona de prioridade alta (entre 75 e 100 pontos). Neste caso, no elemento Apartamento (E4), Subelemento quarto (E4.1), Função de utilização – Permitir acomodação (E4.1.F1), foi encontrado o determinante Estética (E4.1.F1.D4), com *score* de 100 pontos.

Também com esse nível de pontuação foram constatados os seguintes determinantes da qualidade do Elemento recepção (E1), Função de Atendimento presencial – Efetuar *check out* (E1.F5): Disponibilidade (E1.F5.D1), Competência (E1.F5.D2) e Comunicação (E1.F5.D3). Em seguida, nesse mesmo elemento e função, com *score* de 96 pontos apareceu o determinante Agilidade (E1.F5.D4).

Na sequência, com *score* de 80 pontos, foram encontrados determinantes em dois elementos de serviço: Recepção (E1) e Apartamento (E4). No elemento Recepção (E1), na Função de atendimento presencial – Efetuar *check in* –, foram encontrados os seguintes determinantes da qualidade: Disponibilidade (E1.F2.D1), Competência (E1.F2.D4) e Agilidade (E1.F2.D4).

No elemento Apartamento (E4), Subelemento tolete (E4.2), na Função de utilização – Prover higienização –, foram encontrados os seguintes determinantes: Limpeza (E4.2.F1.D1), Conforto (E4.2.F1.D2) e Segurança (E4.2.F1.D4).

Houve também, na sequência, determinantes que atingiram a zona de ação *média*, com *scores* de qualidade entre 50 e 75 pontos e determinantes situados na zona de ação *baixa* (entre 0 e 50 pontos).

Para facilitar o entendimento e a tomada de decisão, foi elaborada uma listagem priorizada dos determinantes que apresentaram as piores performances de qualidade do serviço em questão, os quais se denominam **Determinantes críticos de sucesso**.

#### **Listagem dos determinantes críticos da qualidade**

Na tabela 6.6 é apresentada uma listagem demonstrando os resultados das avaliações orientados por ordem de prioridade de ação. Trata-se dos Determinantes críticos da qualidade do serviço em questão, exibidos em ordem decrescente.

Com base nessa tabela, podem-se identificar **quais** (Função de serviço), **o que** (Determinante da Qualidade), **onde** (Elemento) e **quanto** (*score* de qualidade dos determinantes) estão influenciando de forma significativa na qualidade do serviço prestado.

De acordo com a classe das funções de serviço é possível direcionar quais tipos de recursos e métodos devem ser se acionados a fim de melhorar a performance das funções de serviço ofertadas aos clientes.

Tabela 6.6 – Listagem dos determinantes críticos da qualidade do serviço em estudo

ELEMENTOS	SUB ELEMENTOS	CLASSE DA FUNÇÃO	FUNÇÕES	DETERMINANTES DA QUALIDADE	CÓDIGO	SCORE QUALIDADE
<b>Apartamento</b>					<b>E4</b>	
	<b>Quarto</b>				<b>E4.1</b>	
		Utilização	Permitir Acomodação		<b>E4.1.F1</b>	
				<i>Limpeza</i>	E4.1.F1.D2	125
				<i>Conforto</i>	E4.1.F1.D3	125
				<i>Estética</i>	E4.1.F1.D4	100
<b>Recepção</b>					<b>E1</b>	
		Atendimento - Presencial	Efetuar Check Out		E1.F5	
				<i>Disponibilidade</i>	E1.F5.D1	100
				<i>Competência</i>	E1.F5.D2	100
				<i>Comunicação</i>	E1.F5.D3	100
				<i>Agilidade</i>	E1.F5.D4	96
		Atendimento - Presencial	Efetuar Check In		E1.F2	
				<i>Disponibilidade</i>	E1.F2.D1	80
				<i>Competência</i>	E1.F2.D2	80
				<i>Agilidade</i>	E1.F2.D4	80
<b>Apartamento</b>					<b>E4</b>	
	<b>Toilete</b>				<b>E4.2</b>	
		Utilização	Prover Higiênização		E4.2.F1	
				<i>Limpeza</i>	E4.2.F1.D1	80
				<i>Conforto</i>	E4.2.F1.D2	80
				<i>Segurança</i>	E4.2.F1.D4	80
	<b>Quarto</b>				<b>E4.1</b>	
		Utilização	Permitir Acomodação		E4.1.F1	
				<i>Acesso</i>	E4.1.F1.D1	75
		Utilização	Prover Entretenimento		E4.1.F2	
				<i>Disponibilidade</i>	E4.1.F2.D1	75
<b>Recepção</b>					<b>E1</b>	
		Atendimento - Presencial	Efetuar Check In		E1.F2	
				<i>Disponibilidade</i>	E1.F4.D2	75
<b>Telefonia</b>					<b>E2</b>	
		Atendimento - À Distância	Transmitir Informações		E2.F4	
				<i>Disponibilidade</i>	E2.F4.D1	72
<b>Apartamento</b>					<b>E4</b>	
	<b>Quarto</b>				<b>E4.1</b>	
		Aquisição / Compra	Oferecer Drinks e Petiscos		<b>E4.1.F3</b>	
				<i>Disponibilidade</i>	E4.1.F3.D1	72

#### 6.2.5.8 Considerações finais da FASE – III: avaliação da qualidade

Serão apresentados a seguir os pontos positivos e negativos que aconteceram na aplicação da metodologia proposta nesta fase em específico.

##### ▪ Pontos positivos:

- **ferramentas de apresentação dos resultados das pesquisas:** o formato viabilizado pela metodologia para a apresentação dos resultados foi um ponto bastante elogiado pelos dirigentes da empresa. Argumentaram que as diversas formas de apresentação dos resultados, principalmente o Mapa da qualidade e a Listagem dos determinantes críticos da qualidade permitiram uma visão didática, estratificada e



detalhada de todas as variáveis bem como do comportamento da performance de qualidade das funções que compreendem o serviço em questão. Ainda, o fato de se ter os determinantes da qualidade associados às funções e elementos de serviço permitiu aos gestores que direcionassem as reflexões de alocação de recursos e métodos em busca da tomada de decisão de melhoria da qualidade do serviço prestado aos clientes. Outro fator positivo mencionado pelos dirigentes foi a disponibilidade da **Listagem dos determinantes críticos da qualidade** do serviço. Segundo o grupo, essa listagem facilita, de forma didática e orientada, o estabelecimento de prioridades nessa tomada de decisão.

▪ **Pontos negativos:**

- **alto volume de variáveis investigadas:** os gestores, analogamente ao que observaram da análise de prioridades, acharam o volume de quesitos investigados volumoso, dos quais alguns fossem talvez desnecessários de serem examinados. Porém, o pesquisador optou por efetuar as investigações de forma detalhada e completa para que a lógica estrutural e operacional fosse compreendida pelos leitores.

### 6. 3 Estrutura dos dados obtidos na pesquisa

A seguir será apresentada e discutida a estrutura dos dados levantados nas pesquisas realizadas junto aos clientes. Serão demonstrados, para efeito de apreciação, os resultados referentes às investigações dos determinantes da qualidade nas pesquisas de *Levantamento de prioridades* e de *Avaliação da qualidade*, efetuadas na empresa onde foi feito o estudo de caso. Vale lembrar que, nas duas pesquisas foi adotada uma amostragem simples e os tamanhos das amostras foram estimados por um processo iterativo conhecido por *snow ball*. Para estimar o significativo número de indivíduos a serem entrevistados em cada quesito examinado, entrevistou-se inicialmente uma amostra de tamanho igual a 5 (cinco).

Pode-se perceber, nas tabelas 6.7 a e b (Análise de prioridades), que a amostragem inicial – 5 cinco indivíduos – para o tipo de análise empreendida na empresa foi bastante racional, visto que o tamanho das amostragens variou entre 5 (cinco) e 10 (dez) sujeitos.

Já nas pesquisas de Avaliação da qualidade (ver tabelas 6.8 a e b), é possível constatar que a maioria dos tamanhos das amostras significativas aproximou-se de 15 (quinze) indivíduos. Este fato sugere que nas próximas pesquisas, para otimizar ainda mais o método, pode-se partir de um tamanho de amostra maior, talvez igual a 12 (doze), com o que se evitariam sequências de verificação de significância de amostragem.

Tabela: 6.7a – Estrutura geral dos dados da pesquisa: avaliação das prioridades

ELEMENTOS	SUB ELEMENTOS	FUNÇÕES	DETERMINANTES DA QUALIDADE	CÓDIGO	SCORE QUALIDADE	DESVIO PADRÃO	"n" ÓTIMO	Erro da Estimativa	ALFA
<b>Recepção</b>				<b>E1</b>					
	Recepcionar Clientes		<i>Estética</i>	<b>E1.F1</b> E1.F1.D1	20	4,5	7	1	5%
			<i>Cortesia</i>	E1.F1.D2	40	4,5	7	1	5%
	Efetuar Check In			<b>E1.F2</b>					
			<i>Disponibilidade</i>	E1.F2.D1	100	5,2	8	1	5%
			<i>Competência</i>	E1.F2.D2	100	5,2	8	1	5%
			<i>Comunicação</i>	E1.F2.D3	100	5,2	8	1	5%
			<i>Agilidade</i>	E1.F2.D4	80	5,2	8	1	5%
			<i>Cortesia</i>	E1.F2.D5	60	5,2	8	1	5%
			<i>Preço</i>	E1.F2.D6	60	5,2	8	1	5%
	Transportar Bagagens			<b>E1.F3</b>					
			<i>Cortesia</i>	E1.F3.D1	30	3,0	5	1	5%
			<i>Agilidade</i>	E1.F3.D2	30	3,0	5	1	5%
			<i>Segurança</i>	E1.F3.D3	50	4,5	7	1	5%
	Transmitir Informações			<b>E1.F4</b>					
			<i>Cortesia</i>	E1.F4.D1	45	3,7	6	1	5%
			<i>Disponibilidade</i>	E1.F4.D2	75	5,2	8	1	5%
			<i>Comunicação</i>	E1.F4.D3	75	5,2	8	1	5%
	Efetuar Check Out			<b>E1.F5</b>					
			<i>Disponibilidade</i>	E1.F5.D1	100	6,6	10	1	5%
			<i>Competência</i>	E1.F5.D2	100	6,6	10	1	5%
			<i>Comunicação</i>	E1.F5.D3	100	6,6	10	1	5%
			<i>Agilidade</i>	E1.F5.D4	80	5,2	8	1	5%
			<i>Preço</i>	E1.F5.D5	60	4,5	7	1	5%
<b>Telefonia</b>				<b>E2</b>					
	Operar Ligações Telefônicas			<b>E2.F1</b>					
			<i>Disponibilidade</i>	E2.F1.D1	60	4,5	7	1	5%
			<i>Cortesia</i>	E2.F1.D2	36	3,0	5	1	5%
			<i>Comunicação</i>	E2.F1.D3	48	3,7	6	1	5%
	Efetuar Reservas			<b>E2.F2</b>					
			<i>Disponibilidade</i>	E2.F2.D1	60	5,2	8	1	5%
			<i>Cortesia</i>	E2.F2.D2	60	5,2	8	1	5%
			<i>Competência</i>	E2.F2.D3	60	5,2	8	1	5%
			<i>Comunicação</i>	E2.F2.D4	60	5,2	8	1	5%
	Despertar Clientes			<b>E2.F3</b>					
			<i>Confiabilidade</i>	E2.F3.D1	40	3,7	6	1	5%
	Transmitir Informações			<b>E2.F4</b>					
			<i>Disponibilidade</i>	E2.F4.D1	60	4,5	7	1	5%
			<i>Cortesia</i>	E2.F4.D2	36	3,7	6	1	5%
			<i>Comunicação</i>	E2.F4.D3	60	4,5	7	1	5%
<b>Saguão</b>				<b>E3</b>					
	<b>Hall</b>			<b>E3.1</b>					
	Prover Espera			<b>E3.1.F1</b>					
			<i>Conforto</i>	E3.1.F1.D1	18	3,7	6	1	5%
			<i>Estética</i>	E3.1.F1.D2	24	3,7	6	1	5%
			<i>Integridade</i>	E3.1.F1.D3	24	3,7	6	1	5%
	<b>Toilete</b>			<b>E3.2</b>					
	Prover Higienização			<b>E3.2.F1</b>					
			<i>Limpeza</i>	E3.2.F1.D1	15	3,0	5	1	5%
			<i>Conforto</i>	E3.2.F1.D2	9	3,0	5	1	5%
			<i>Estética</i>	E3.2.F1.D3	9	3,0	5	1	5%
			<i>Segurança</i>	E3.2.F1.D4	15	3,0	5	1	5%
	<b>Bar</b>			<b>E3.3</b>					
	Permitir Acomodação			<b>E3.3.F1</b>					
			<i>Limpeza</i>	E3.3.F1.D1	18	3,0	5	1	5%
			<i>Conforto</i>	E3.3.F1.D2	18	3,0	5	1	5%
			<i>Estética</i>	E3.3.F1.D3	24	3,0	5	1	5%
	Atender Clientes			<b>E3.3.F2</b>					
			<i>Cortesia</i>	E3.3.F2.D1	24	4,5	7	1	5%
			<i>Disponibilidade</i>	E3.3.F2.D2	30	4,5	7	1	5%
			<i>Comunicação</i>	E3.3.F2.D3	18	3,0	5	1	5%
			<i>Agilidade</i>	E3.3.F2.D4	18	3,0	5	1	5%
	Oferecer Drinks, Lanches e Petiscos			<b>E3.3.F3</b>					
			<i>Disponibilidade</i>	E3.3.F3.D1	24	3,7	6	1	5%
			<i>Qualidade</i>	E3.3.F3.D2	24	3,7	6	1	5%
			<i>Variedade</i>	E3.3.F3.D3	18	3,0	5	1	5%
			<i>Preço</i>	E3.3.F3.D4	18	3,0	5	1	5%

Tabela: 6.7b – Estrutura geral dos dados da pesquisa: avaliação das prioridades

ELEMENTOS	SUB ELEMENTOS	FUNÇÕES	DETERMINANTES DA QUALIDADE	CÓDIGO	SCORE QUALIDADE	DESVIO PADRÃO	"n" ÓTIMO	Erro da Estimativa	ALFA
<b>Apartamento</b>				<b>E4</b>					
	<b>Quarto</b>			<b>E4.1</b>					
		Permitir Acomodação		<b>E4.1.F1</b>					
			<i>Acesso</i>	E4.1.F1.D1	75	5,2	8	1	5%
			<i>Limpeza</i>	E4.1.F1.D2	125	4,5	7	1	5%
			<i>Conforto</i>	E4.1.F1.D3	125	4,5	7	1	5%
			<i>Estética</i>	E4.1.F1.D4	100	4,5	7	1	5%
		Prover Entretenimento		<b>E4.1.F2</b>					
			<i>Disponibilidade</i>	E4.1.F2.D1	75	4,5	7	1	5%
			<i>Comunicação</i>	E4.1.F2.D2	45	3,0	5	1	5%
		Oferecer Drinks e Petiscos		<b>E4.1.F3</b>					
			<i>Disponibilidade</i>	E4.1.F3.D1	60	3,7	6	1	5%
			<i>Qualidade</i>	E4.1.F3.D2	45	4,5	7	1	5%
			<i>Variedade</i>	E4.1.F3.D3	45	3,0	5	1	5%
			<i>Preço</i>	E4.1.F3.D4	45	3,0	5	1	5%
		Servir Drinks, Lanches e Petiscos		<b>E4.1.F4</b>					
			<i>Cortesia</i>	E4.1.F4.D1	10	4,5	7	1	5%
			<i>Disponibilidade</i>	E4.1.F4.D2	25	3,7	6	1	5%
			<i>Comunicação</i>	E4.1.F4.D3	20	3,0	5	1	5%
			<i>Agilidade</i>	E4.1.F4.D4	20	3,0	5	1	5%
	<b>Toilete</b>			<b>E4.2</b>					
		Prover Higiênização		<b>E4.2.F1</b>					
			<i>Limpeza</i>	E4.2.F1.D1	100	5,2	8	1	5%
			<i>Conforto</i>	E4.2.F1.D2	80	4,5	7	1	5%
			<i>Estética</i>	E4.2.F1.D3	60	3,7	6	1	5%
			<i>Segurança</i>	E4.2.F1.D4	80	5,9	9	1	5%
<b>Restaurante</b>				<b>E5</b>					
		Oferecer Coffe Break - Buffet		<b>E5.F1</b>					
			<i>Disponibilidade</i>	E5.F1.D1	60	4,5	7	1	5%
			<i>Qualidade</i>	E5.F1.D2	48	4,5	7	1	5%
			<i>Variedade</i>	E5.F1.D3	48	3,0	5	1	5%
			<i>Preço</i>	E5.F1.D4	36	3,7	6	1	5%
		Atender Clientes		<b>E5.F2</b>					
			<i>Cortesia</i>	E5.F2.D1	27	3,0	5	1	5%
			<i>Disponibilidade</i>	E5.F2.D2	27	3,7	6	1	5%
			<i>Agilidade</i>	E5.F2.D3	45	3,0	5	1	5%
			<i>Competência</i>	E5.F2.D4	45	3,0	5	1	5%
		Oferecer Drinks, Lanches e Petiscos		<b>E5.F3</b>					
			<i>Disponibilidade</i>	E5.F3.D1	45	3,0	5	1	5%
			<i>Qualidade</i>	E5.F3.D2	36	3,0	5	1	5%
			<i>Variedade</i>	E5.F3.D3	27	4,5	7	1	5%
			<i>Preço</i>	E5.F3.D4	27	3,7	6	1	5%
		Permitir Acomodação		<b>E5.F4</b>					
			<i>Limpeza</i>	E5.F4.D1	45	3,7	6	1	5%
			<i>Conforto</i>	E5.F4.D2	27	3,0	5	1	5%
			<i>Estética</i>	E5.F4.D3	27	3,7	6	1	5%
			<i>Segurança</i>	E5.F4.D4	45	3,7	6	1	5%
<b>Piscina</b>				<b>E6</b>					
	<b>Hall</b>			<b>E6.1</b>					
		Oferecer Estrutura de Piscina		<b>E6.1.F1</b>					
			<i>Acesso</i>	E6.1.F1.D1	12	3,0	5	1	5%
			<i>Disponibilidade</i>	E6.1.F1.D2	16	3,7	6	1	5%
			<i>Limpeza</i>	E6.1.F1.D3	20	4,5	7	1	5%
			<i>Conforto</i>	E6.1.F1.D4	16	3,7	6	1	5%
			<i>Estética</i>	E6.1.F1.D5	16	3,0	5	1	5%
			<i>Segurança</i>	E6.1.F1.D6	20	3,0	5	1	5%
	<b>Toilete</b>			<b>E6.2</b>					
		Prover Higiênização		<b>E6.2.F2</b>					
			<i>Limpeza</i>	E6.2.F2.D1	10	4,5	7	1	5%
			<i>Conforto</i>	E6.2.F2.D2	6	3,0	5	1	5%
			<i>Estética</i>	E6.2.F2.D3	6	3,0	5	1	5%
			<i>Segurança</i>	E6.2.F2.D4	10	4,5	7	1	5%
<b>Estacionamento</b>				<b>E7</b>					
		Acondicionar Veículos		<b>E7.F1</b>					
			<i>Disponibilidade</i>	E7.F1.D1	60	5,2	8	1	5%
			<i>Segurança</i>	E7.F1.D2	60	4,5	7	1	5%
			<i>Acesso</i>	E7.F1.D3	36	5,9	9	1	5%
		Transportar Veículos		<b>E7.F2</b>					
			<i>Disponibilidade</i>	E7.F2.D1	30	3,7	6	1	5%
			<i>Segurança</i>	E7.F2.D2	30	4,5	7	1	5%
			<i>Cortesia</i>	E7.F2.D3	24	3,0	5	1	5%
			<i>Agilidade</i>	E7.F2.D4	30	5,2	8	1	5%

Tabela 6.8a – Estrutura geral dos dados da pesquisa: avaliação da qualidade

ELEMENTOS	SUB ELEMENTOS	FUNÇÕES	DETERMINANTES DA QUALIDADE	CÓDIGO	SCORE QUALIDADE	DESVIO PADRÃO	"n" ÓTIMO	Erro da Estimativa	ALFA
<b>Recepção</b>				<b>E1</b>					
	Recepcionar Clientes		<i>Estética</i>	<b>E1.F1</b>					
			<i>Cortesia</i>	E1.F1.D1	20	8,8	12	1	5%
				E1.F1.D2	40	7,8	12	1	5%
	Efetuar Chek In			<b>E1.F2</b>					
			<i>Disponibilidade</i>	E1.F2.D1	80	11,0	16	1	5%
			<i>Competência</i>	E1.F2.D2	80	10,6	16	1	5%
			<i>Comunicação</i>	E1.F2.D3	60	11,4	16	1	5%
			<i>Agilidade</i>	E1.F2.D4	80	11,0	16	1	5%
			<i>Cortesia</i>	E1.F2.D5	36	11,9	16	1	5%
			<i>Preço</i>	E1.F2.D6	60	11,0	16	1	5%
	Transportar Bagagens			<b>E1.F3</b>					
			<i>Cortesia</i>	E1.F3.D1	24	4,4	6	1	5%
			<i>Agilidade</i>	E1.F3.D2	24	4,0	6	1	5%
			<i>Segurança</i>	E1.F3.D3	40	3,7	6	1	5%
	Transmitir Informações			<b>E1.F4</b>					
			<i>Cortesia</i>	E1.F4.D1	27	13,0	19	1	5%
			<i>Disponibilidade</i>	E1.F4.D2	75	13,5	19	1	5%
			<i>Comunicação</i>	E1.F4.D3	45	13,5	19	1	5%
	Efetuar Chek Out			<b>E1.F5</b>					
			<i>Disponibilidade</i>	E1.F5.D1	100	10,6	16	1	5%
			<i>Competência</i>	E1.F5.D2	100	10,5	16	1	5%
			<i>Comunicação</i>	E1.F5.D3	100	10,9	16	1	5%
			<i>Agilidade</i>	E1.F5.D4	96	10,8	16	1	5%
			<i>Preço</i>	E1.F5.D5	60	10,9	16	1	5%
<b>Telefonia</b>				<b>E2</b>					
	Operar Ligações Telefônicas			<b>E2.F1</b>					
			<i>Disponibilidade</i>	E2.F1.D1	36	5,5	9	1	5%
			<i>Cortesia</i>	E2.F1.D2	22	6,1	9	1	5%
			<i>Comunicação</i>	E2.F1.D3	48	6,0	9	1	5%
	Efetuar Reservas			<b>E2.F2</b>					
			<i>Disponibilidade</i>	E2.F2.D1	36	8,6	12	1	5%
			<i>Cortesia</i>	E2.F2.D2	36	8,9	12	1	5%
			<i>Competência</i>	E2.F2.D3	36	7,7	12	1	5%
			<i>Comunicação</i>	E2.F2.D4	36	7,5	12	1	5%
	Despertar Clientes			<b>E2.F3</b>					
			<i>Confiabilidade</i>	E2.F3.D1	16	5,8	10	1	5%
	Transmitir Informações			<b>E2.F4</b>					
			<i>Disponibilidade</i>	E2.F4.D1	72	6,5	9	1	5%
			<i>Cortesia</i>	E2.F4.D2	22	6,4	9	1	5%
			<i>Comunicação</i>	E2.F4.D3	36	6,8	9	1	5%
<b>Saguão</b>				<b>E3</b>					
	<b>Hall</b>			<b>E3.1</b>					
	Prover Espera			<b>E3.1.F1</b>					
			<i>Conforto</i>	E3.1.F1.D1	11	16,4	23	1	5%
			<i>Estética</i>	E3.1.F1.D2	14	16,9	23	1	5%
			<i>Integridade</i>	E3.1.F1.D3	14	16,6	23	1	5%
	<b>Toilete</b>			<b>E3.2</b>					
	Prover Higienização			<b>E3.2.F1</b>					
			<i>Limpeza</i>	E3.2.F1.D1	15	5,0	8	1	5%
			<i>Conforto</i>	E3.2.F1.D2	9	5,1	8	1	5%
			<i>Estética</i>	E3.2.F1.D3	9	5,9	8	1	5%
			<i>Segurança</i>	E3.2.F1.D4	15	5,1	8	1	5%
	<b>Bar</b>			<b>E3.3</b>					
	Permitir Acomodação			<b>E3.3.F1</b>					
			<i>Limpeza</i>	E3.3.F1.D1	14	10,3	16	1	5%
			<i>Conforto</i>	E3.3.F1.D2	18	10,0	16	1	5%
			<i>Estética</i>	E3.3.F1.D3	24	11,0	16	1	5%
	Atender Clientes			<b>E3.3.F2</b>					
			<i>Cortesia</i>	E3.3.F2.D1	14	10,2	16	1	5%
			<i>Disponibilidade</i>	E3.3.F2.D2	42	10,3	16	1	5%
			<i>Comunicação</i>	E3.3.F2.D3	22	10,5	16	1	5%
			<i>Agilidade</i>	E3.3.F2.D4	36	10,9	16	1	5%
	Oferecer Drinks, Lanches e Petiscos			<b>E3.3.F3</b>					
			<i>Disponibilidade</i>	E3.3.F3.D1	29	10,9	16	1	5%
			<i>Qualidade</i>	E3.3.F3.D2	24	10,4	16	1	5%
			<i>Variedade</i>	E3.3.F3.D3	22	11,7	16	1	5%
			<i>Preço</i>	E3.3.F3.D4	25	11,9	16	1	5%

Tabela 6.8b – Estrutura geral dos dados da pesquisa: avaliação da qualidade

ELEMENTOS	SUB ELEMENTOS	FUNÇÕES	DETERMINANTES DA QUALIDADE	CÓDIGO	SCORE QUALIDADE	DESVIO PADRÃO	"n" ÓTIMO	Erro da Estimativa	ALFA
<b>Apartamento</b>				<b>E4</b>					
	<b>Quarto</b>			<b>E4.1</b>					
		Permitir Acomodação		<b>E4.1.F1</b>					
			<i>Acesso</i>	E4.1.F1.D1	75	10,7	15	1	5%
			<i>Limpeza</i>	E4.1.F1.D2	125	9,5	15	1	5%
			<i>Conforto</i>	E4.1.F1.D3	125	9,9	15	1	5%
			<i>Estética</i>	E4.1.F1.D4	100	10,8	15	1	5%
		Prover Entretenimento		<b>E4.1.F2</b>					
			<i>Disponibilidade</i>	E4.1.F2.D1	75	9,5	15	1	5%
			<i>Comunicação</i>	E4.1.F2.D2	45	11,1	15	1	5%
		Oferecer Drinks e Petiscos		<b>E4.1.F3</b>					
			<i>Disponibilidade</i>	E4.1.F3.D1	72	9,9	15	1	5%
			<i>Qualidade</i>	E4.1.F3.D2	45	9,9	15	1	5%
			<i>Variedade</i>	E4.1.F3.D3	54	9,4	15	1	5%
			<i>Preço</i>	E4.1.F3.D4	45	10,1	15	1	5%
		Servir Drinks, Lanches e Petiscos		<b>E4.1.F4</b>					
			<i>Cortesia</i>	E4.1.F4.D1	8	10,2	15	1	5%
			<i>Disponibilidade</i>	E4.1.F4.D2	30	10,3	15	1	5%
			<i>Comunicação</i>	E4.1.F4.D3	20	10,6	15	1	5%
			<i>Agilidade</i>	E4.1.F4.D4	28	10,9	15	1	5%
	<b>Toilete</b>			<b>E4.2</b>					
		Prover Higienização		<b>E4.2.F1</b>					
			<i>Limpeza</i>	E4.2.F1.D1	80	9,4	15	1	5%
			<i>Conforto</i>	E4.2.F1.D2	80	9,6	15	1	5%
			<i>Estética</i>	E4.2.F1.D3	60	10,7	15	1	5%
			<i>Segurança</i>	E4.2.F1.D4	80	9,8	15	1	5%
<b>Restaurante</b>				<b>E5</b>					
		Oferecer Coffe Break - Buffet		<b>E5.F1</b>					
			<i>Disponibilidade</i>	E5.F1.D1	60	11,5	16	1	5%
			<i>Qualidade</i>	E5.F1.D2	19	10,3	16	1	5%
			<i>Variedade</i>	E5.F1.D3	19	11,3	16	1	5%
			<i>Preço</i>	E5.F1.D4	36	11,8	16	1	5%
		Atender Clientes		<b>E5.F2</b>					
			<i>Cortesia</i>	E5.F2.D1	27	11,2	16	1	5%
			<i>Disponibilidade</i>	E5.F2.D2	27	10,9	16	1	5%
			<i>Agilidade</i>	E5.F2.D3	45	11,4	16	1	5%
			<i>Competência</i>	E5.F2.D4	45	11,1	16	1	5%
		Oferecer Drinks, Lanches e Petiscos		<b>E5.F3</b>					
			<i>Disponibilidade</i>	E5.F3.D1	54	11,3	16	1	5%
			<i>Qualidade</i>	E5.F3.D2	36	10,0	16	1	5%
			<i>Variedade</i>	E5.F3.D3	32	10,6	16	1	5%
			<i>Preço</i>	E5.F3.D4	27	11,1	16	1	5%
		Permitir Acomodação		<b>E5.F4</b>					
			<i>Limpeza</i>	E5.F4.D1	36	10,1	16	1	5%
			<i>Conforto</i>	E5.F4.D2	22	11,0	16	1	5%
			<i>Estética</i>	E5.F4.D3	22	10,3	16	1	5%
			<i>Segurança</i>	E5.F4.D4	45	11,7	16	1	5%
<b>Piscina</b>				<b>E6</b>					
	<b>Hall</b>			<b>E6.1</b>					
		Oferecer Estrutura de Piscina		<b>E6.1.F1</b>					
			<i>Acesso</i>	E6.1.F1.D1	7	6,2	8	1	5%
			<i>Disponibilidade</i>	E6.1.F1.D2	16	4,8	8	1	5%
			<i>Limpeza</i>	E6.1.F1.D3	16	5,5	8	1	5%
			<i>Conforto</i>	E6.1.F1.D4	13	4,3	8	1	5%
			<i>Estética</i>	E6.1.F1.D5	13	4,3	8	1	5%
			<i>Segurança</i>	E6.1.F1.D6	24	5,0	8	1	5%
	<b>Toilete</b>			<b>E6.2</b>					
		Prover Higienização		<b>E6.2.F2</b>					
			<i>Limpeza</i>	E6.2.F2.D1	10	4,4	8	1	5%
			<i>Conforto</i>	E6.2.F2.D2	6	6,1	8	1	5%
			<i>Estética</i>	E6.2.F2.D3	6	4,9	8	1	5%
			<i>Segurança</i>	E6.2.F2.D4	10	5,8	8	1	5%
<b>Estacionamento</b>				<b>E7</b>					
		Acondicionar Veículos		<b>E7.F1</b>					
			<i>Disponibilidade</i>	E7.F1.D1	60	7,6	11	1	5%
			<i>Segurança</i>	E7.F1.D2	60	8,1	11	1	5%
			<i>Acesso</i>	E7.F1.D3	36	7,2	11	1	5%
		Transportar Veículos		<b>E7.F2</b>					
			<i>Disponibilidade</i>	E7.F2.D1	18	7,5	11	1	5%
			<i>Segurança</i>	E7.F2.D2	18	7,8	11	1	5%
			<i>Cortesia</i>	E7.F2.D3	14	7,3	11	1	5%
			<i>Agilidade</i>	E7.F2.D4	18	6,5	11	1	5%

## 6.4 Considerações finais do capítulo

Foi possível constatar que, com a aplicação da metodologia proposta, QSF – *Quality Service Functions*, consegue-se cumprir as diretrizes de relevância e originalidade apresentadas no capítulo – 1.

Percebe-se que, em termos conceituais e operacionais, a metodologia se estabelece de forma muito diferente à das ferramentas dispostas até então na literatura de qualidade em serviços.

Os conceitos adotados de elementos, funções de serviço, tipologia das funções e determinantes da qualidade, quando operados juntos, estabelecem uma **transparência ou tangibilidade** do negócio avaliado, de modo que o gestor consiga entender e visualizar **quais** (Função de serviço), **o que** (Determinante da qualidade), **onde** (Elemento) e **quanto** (*score* de qualidade dos determinantes) estão influenciando de forma significativa na qualidade do serviço prestado.

No estudo de caso realizado, nota-se claramente que, após elaborado o **Mapa de funções**, tornou-se possível visualizar claramente os ambientes (Elementos de serviço) onde estavam ocorrendo as funções de serviço.

Feito esse mapeamento, partiu-se para a construção do **Mapa de prioridades**, quando se buscou identificar, dentro do total de variáveis estudadas, quais delas possuíam maior grau de importância em relação à qualidade do serviço prestado. Dessa forma, foi possível identificar quais elementos e funções eram mais relevantes sob a ótica dos clientes para a qualidade do serviço em questão. Esse mapa também possibilitou que fosse confeccionada a **Listagem dos DCS – Determinantes Críticos de Sucesso** do serviço, ou seja, aqueles que, associados à sua função de serviço e seu respectivo elemento, possuíam maior grau de importância junto aos clientes na oferta do serviço.

No estudo de caso, os Determinantes da qualidade *Limpeza* e *Conforto*, da Função *Permitir acomodação*, do Elemento *Apartamento*, foram os que obtiveram maior *score* de prioridade, com 125 pontos. Dessa forma, dentre todas as variáveis mapeadas, os gestores devem focar esforços principalmente nessas duas.

Com o Mapa de Prioridade elaborado, o grupo tem a possibilidade de visualizar os fatores críticos do negócio e tomar decisões que, de forma preventiva,

lhes permita aplicar recursos e métodos de conduta nas respectivas funções, para que estas operem em harmonia com os requisitos dos clientes.

De posse do Mapa de prioridades, os gestores podem estabelecer, de acordo com a sua forma particular de conduta, as **Estratégias para avaliar a qualidade do serviço**. Nesse sentido, a metodologia proposta permite-lhes que otimizem as investigações e conseqüentemente a tomada de decisão.

Conforme visto, no estudo realizado optou-se por avaliar todo o mapa de variáveis a fim de se obter uma visão de todo o conjunto do serviço. Com isso, verificou-se, no **Mapa da qualidade**, o resultado das avaliações de todos os determinantes da qualidade do serviço em questão e, através da **Listagem dos determinantes críticos da qualidade**, os determinantes que obtiveram os maiores *scores*, ou seja, os que possuíram os piores resultados nas pesquisas junto aos clientes.

As tabelas de resultados das avaliações e as ferramentas gráficas disponibilizadas permitiram a identificação, de forma rápida e didática, dos pontos prioritários do serviço e das variáveis que apresentaram os piores *scores* de qualidade. Esses pontos também **facilitam e direcionam a tomada de decisões**.

Nesse sentido, a validação da metodologia proposta para avaliar a qualidade de serviços ocorreu de acordo com o esperado e atingiu os objetivos estabelecidos para este trabalho de tese. Sendo assim, serão apresentadas, a seguir, as devidas conclusões e sugestões para futuras pesquisas.



## CAPÍTULO 7 -CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA NOVOS TRABALHOS

### 7.1 Conclusões

Através da realização de revisão de literatura referente à avaliação da qualidade em serviços, pôde-se constatar que as metodologias hoje disponíveis não **apresentam consenso entre os pesquisadores**, bem como são **pouco adotadas no dia-a-dia das empresas** como instrumentos que auxiliam de forma efetiva a tomada de decisão voltada à melhoria de qualidade dos serviços prestados.

As constatações acima levaram ao estabelecimento do problema de pesquisa, à definição dos objetivos propostos e à conseqüente e respectiva busca de solução e atendimento a esses itens.

As lacunas identificadas nas atuais ferramentas para avaliar a qualidade de serviços direcionaram a elaboração de um marco teórico conceitual, cuja filosofia de operação mostrou-se significativa, consistente, lógica e racional.

Os conceitos assumidos e a lógica operacional do modelo metodológico proposto formaram uma base sólida para o desenvolvimento deste (Elementos, Funções de serviço, Classificação de serviço e Determinantes da qualidade), através do que se tornou possível elaborar um **Mapa representativo da estrutura do sistema de operações do serviço**. Esse mapa demonstrou, de forma simples, hierarquizada, estratificada, mas integrada, quais ambientes físicos da empresa ofertaram as funções de serviços aos clientes e com quais parâmetros estas foram avaliadas.

A **Tipologia de funções de serviço** estabelecida possibilitou que fossem realizadas relações de *causa e efeito* entre os determinantes da qualidade e as funções dos elementos de serviço, fato que facilitou a construção do mapa, permitiu uma associação pertinente de indicadores (determinantes da qualidade) para avaliar cada uma das funções e possibilitou o direcionamento da tomada de decisão.

O Modelo conceitual da metodologia proposta, juntamente com as ferramentas assumidas, permitiram a elaboração de uma lógica simples de operação: inicialmente busca-se **Conhecer** o que está sendo avaliado através da elaboração do Mapa Representativo da Estrutura do Serviço; depois procede-se a uma análise que visa **Priorizar**, junto aos clientes, as diversas variáveis contidas na estrutura do serviço (Elementos, Funções de serviço e Determinantes da qualidade); em seguida, conhecendo a estrutura representativa do sistema, bem como o grau de importância que cada variável possui sob a ótica dos clientes, parte-se para a fase de **Avaliar a performance** de qualidade dos diversos determinantes desta associados às funções dos elementos do serviço; finalmente, de posse das informações disponibilizadas pela metodologia, os tomadores de decisão podem **Atuar** no sistema de operações de serviço em busca da melhoria da qualidade do serviço ofertado e a conseqüente satisfação dos clientes.

Pode-se também constatar que os conceitos adotados e essa lógica operacional tornaram o **processo de avaliação flexível e otimizado**.

A elaboração do Mapa representativo da estrutura do sistema de operações de serviço pode ser realizada de forma particular, levando em consideração as particularidades e peculiaridades de cada empresa onde está sendo efetuado o estudo.

A metodologia proposta mostrou-se otimizada em seu processo aplicativo, permitindo que os analistas avaliassem a qualidade do serviço de acordo com as necessidades contingenciais da empresa e especificidades da conduta gerencial.

Os tomadores de decisão podem escolher avaliar o conjunto total de elementos e funções que compreendem o negócio. Também podem simplesmente direcionar, de acordo com a conveniência da empresa, as ações avaliativas para um ou mais elementos ou Funções de serviço. Podem ainda escolher investigar a qualidade apenas dos Determinantes críticos de sucesso.

Enfim, de acordo com as características particulares de cada empresa, a metodologia proposta oferece um leque de opções para que o processo de avaliação da qualidade aconteça da forma menos onerosa possível e traga os resultados esperados, os frutos da sua aplicação.

Outro fator que tornou a metodologia proposta otimizada e flexível foi a racionalidade com que a ferramenta estatística **snow ball** tratou a elaboração e o gerenciamento das amostras investigativas de clientes.

Vale ressaltar que esse instrumento trabalhou a elaboração e a significância das amostras inquiridas de forma dinâmica e individualizada por variável pesquisada.

Nesse sentido, foi possível constatar uma acentuada economia de indivíduos entrevistados, visto que em cada item questionado partia-se de um número de indivíduos pequeno, e em função da variância das respostas o tamanho da amostra aumentava ou diminuía, diferentemente de se adotar um tamanho de amostra superestimado que garanta a significância de todas as variáveis investigadas.

Outro fator relevante constatado na aplicação da metodologia proposta é que esta, após aplicada uma ou mais vezes, permite à empresa a construção de um **Sistema de informações** sobre a qualidade do serviço prestado aos clientes. Consegue-se, dessa forma, disponibilizar aos gestores um banco de dados histórico, que poderá ser útil para acompanhar a evolução das variáveis componentes do sistema de serviço em estudo e que, portanto, poderá servir de suporte para uma tomada de decisão com maior grau de evidências. Isso possibilita que os gestores deixem de optar pelas decisões de melhoria da qualidade do serviço prestado com base simplesmente no empirismo, para então assumirem a postura profissional de conduta gerencial assentada em fatos concretos, em evidências objetivas.

Foi possível notar que os **produtos** oriundos da aplicação da metodologia proposta subsidiam efetivamente a tomada de decisão, a conduta gerencial praticada pela empresa que busca a melhoria da qualidade do serviço prestado e a conseqüente satisfação dos clientes.

O produto **Mapa representativo da estrutura do sistema de operações do serviço** permite aos tomadores de decisão reflexões sobre quais, como e onde as funções foram estruturadas e estão sendo operadas e entregues aos clientes.

O produto **Mapa de prioridades** e o **mapa dos determinantes críticos de sucesso** permitem que os gestores identifiquem os “pontos-chave” ou pontos críticos do sistema de serviço em questão. Com isso, podem, preventivamente,

analisar a estrutura e a conduta gerencial de forma direcionada e focalizar esforços em variáveis mais significativas para a qualidade do serviço, sob a ótica dos clientes.

O produto **Mapa da qualidade** e o **Mapa dos determinantes críticos da qualidade do serviço** permitem que os gestores identifiquem quais variáveis do sistema obtiveram os maiores scores de disfunção e merecem uma tomada de decisão com ações emergenciais, a qual vise o estancamento do problema e o conseqüente ajuste entre a qualidade esperada e a percebida pelos clientes.

Dessa forma, constata-se que o estudo realizado respondeu à hipótese inicial da pesquisa, pois foram desenvolvidos conceitos e uma metodologia que efetivamente auxilia os gestores na tomada de decisão de ajustes das funções ofertadas nos elementos, em busca da melhoria da qualidade do serviço prestado e conseqüentemente da satisfação dos clientes.

Nesse sentido, o trabalho realizado atingiu e sustentou, tanto conceitual quanto metodologicamente, os objetivos propostos, bem como respondeu à pergunta geral que refletiu o problema de pesquisa. Foi possível elaborar e demonstrar a aplicabilidade de uma relevante e inédita metodologia para avaliar a qualidade de serviços.

Espera-se que, a partir deste, novos trabalhos possam ser desenvolvidos, visando sanar os limites assumidos nesta pesquisa e buscando cada vez mais contribuir com a melhoria da qualidade dos serviços e a com a satisfação dos clientes.

## **7.2 Sugestões para novos trabalhos**

Este trabalho não pretende esgotar o tema, uma vez que possui algumas limitações. Com base no estudo desenvolvido e nos resultados obtidos e com a intenção de disponibilizar novas perspectivas para ampliar o conhecimento científico, sugerem-se algumas pistas para que outras pesquisas sejam realizadas:

- desenvolver uma metodologia de avaliação da qualidade de serviços que possua uma distribuição entre um público-alvo heterogêneo;

- elaborar uma metodologia de avaliação da qualidade de serviço que contemple a avaliação de clientes internos, parceiros e fornecedores.
- desenvolver uma metodologia de avaliação da qualidade de serviços em que o contato com o cliente seja restrito. Exemplo: empresas que prestam serviços de consultoria, empresas que desenvolvem *softwares*, entre outros.
- construir um modelo de avaliação da qualidade de serviços que contemple a comparação com a performance dos concorrentes com a empresa pesquisada.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1998.

ALBRECHT, K; ZEMKE, R. **Service América**. Homewood Ill: Dow Jones-Irwin, 1985.

ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. R. Customer satisfaction, market share and profitability: findings from sweden. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 53-66, July 1994.

ARMISTEAD, C. G.; CLARK, G. The “copies” capacity management strategy in services and the influence on quality performance. **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 2, p. 5-22, 1994.

AUBERT-GAMET, V. Twisting servicescapes: diversion of the physical environment in a re-appropriation process. **International Journal of Service Industry Management**, v. 8, n. 1, p. 26-41, 1997.

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, D. K. **Managing services marketing**. New York: Harcourt Inc, 2001.

BERRY, L. L. **On great service**: a framework for action. New York: Free Press, 1995.

BITNER, M. J. Servicescapes: the impact of phisycal surroundings on customers and employees. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 2, p. 57-71, Apr. 1992.

BITNER, M. J.; BROWN, S. W.; MEUTER, M. L. Technology infusion in service encounters. **Journal of the Academy of Marketing Service**, v. 28, n. 3, p. 138-149, 2000.

BITNER, M. J. et al. Customer contributions and roles in service delivery. **International Journal of Service Industry Management**, v. 8, n. 3, p. 193-205, 1997.

BITNER, M. J.; HUBBERT, A. R. Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus service quality: the consumer's voice. In: JOHNSTON, R.; CLARK R. **Administração das operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

BLOIS, K. J. The structure of service firms and their marketing policies. **Strategic Management Journal**, v. 4, n. 3, 1993.

BOOMS, B.; NYQUIST, J. Analysing the customer/firm communication component of the services marketing mix. In: BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, D. K. **Managing services marketing**. New York: Harcourt Inc, 2001.

BOWEN, J.; FORD, R. C. Managing service organizations: does having a "thing" make a difference? **Journal of Management**, v. 28, n. 3, p. 447-469, 2002.

BOULDING, W. et al. A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. In: JOHNSTON, R.; CLARK R. **Administração das operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

CHASE, R. B. Where does the customer fit in a service operation? **Harvard Business Review**, v. 56, Nov./Dec. 1978.

CHASE, R. B.; DASU, S. Want to perfect your company's service? Use behavioral science. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 6, p. 78-84, June 2001.

COBRA, M.; ZWARG, F. A. **Marketing de serviços**: conceitos e estratégias. Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 1986.

COLLIER, D. A. **The service/quality solution**: using service management to gain competitive advantage. New York: ASQC Quality Press, 1994.

COOK, D. P.; GOH, C.; CHUNG, C. H. Service typologies: a state of the art survey. **Production and Operations Management**, v.8, n. 3, p. 318-338, Fall 1999.

COOK, D. P. et al. Human issues in service design. **Journal of Operations Management**, v. 20, n. 2, p. 159-174, 2002.

COYE, R. W. Managing customer expectations in the service encounter. **International Journal of Service Industry Management**, v. 15, n. 1, p. 54-71, 2004.

CRONIN, J. J.; TAYLOR, S. Measuring service quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 60-63, July 1992.

CROSBY, P. Zero defects. **Quality progress**, Fev. 1992.

CSILLAG, J. M. **Análise do valor**: engenharia do valor: gerenciamento do valor: redução de custos: aumento do valor percebido: melhoramento contínuo: reengenharia de processos: a empresa vista como sistema. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DALE, B.; COOPER, C. **Total quality and human resources**: an executive guide. Cambridge: Blackwell Business, 1992.

DAVIS, M. M.; HEINEKE, J. Understanding the roles of the customers and the operation for better queue management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 14, n. 5, p. 21-34, 1994.

DAVIS, M. M. et al. **Fundamentos da administração da produção**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DEMING, W. E. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DÍAZ, A. B. C.; RUÍZ, F. J. M. The customer's reaction to delays in service. **International Journal of Service Industry Management**, v. 13, n. 2, p. 118-140, 2002.

DURRANDE-MOREAU, A. Waiting for service: ten years of empirical research. **International Journal of Service Industry Management**, v. 10, n. 2, p. 171-189, 1999.

FEIGEBAUM, A. V. **Total quality control**. New York: McGraw-Hill, 1983.

FITZGERALD, L. et al. **Performance measurement in service businesses**. CIMA, 1991.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Service management**: operations, strategy, and information technology. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1998.



FROEHLE, C. M.; ROTH, A. V. New measurement scales for evaluating perceptions of the technology-mediated customer service experience. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 1, p. 1-221, 2004.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

GARVIN, G. A. What does product quality really mean? **Sloan Management Review**, 1984.

GIANESI, I. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento de serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GRÖNROOS, C. **Service management and marketing**. New York: Lexington Books, 1990.

GRÖNROOS, C.; OSAJALO, K. Service productivity: towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 4, p. 414-423, 2004.

HART, C. W. L.; HESKETT, J. L.; SASSER JR. E. W. The profitable art of service recovery. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 4, p. 148-156, Jul./Aug. 1990.

HAYES, R. H.; WHEELWRIGTH, S. C. Linking manufacturing process and product life cycles. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 1, Jan./Feb. 1979.

HAYES, R. M.; DuVALL, P. K. Service quality management: a process-control approach. **International Journal of Service Industry Management**, v. 3, n. 1, p. 14-24, 1992.

HESKETT, J. L. et al. Putting the service-profit chain to work. **Harvard Business Review**, p. 164-74, Mar./Apr. 1994.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Essentials of service marketing: concepts, strategies & cases**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

HUBER, F.; HERMANN, A; MORGAN, R. Gaining competitive advantage through customer value oriented. **Journal of Consumer Marketing**, v. 18, n. 1, p. 41-51, 2001.

IACOBUCCI, D.; GRAYSON, K. A.; OSTROM, A. L. **The calculus of service quality and customer satisfaction**: theoretical and empirical differentiation and integration. Greenwich, CT: JAI Press, 1994. v. 3. p.1-67.

ISHIKAWA, K. **What is total quality control? The japanese way**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1985.

JOHNSTON, R. The zone of tolerance: exploring the relationship between service transactions and satisfaction with the overall service. **International Journal of Service Industry Management**, v. 6, n. 2, p. 46-61, 1995a.

JOHNSTON, R. The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfies. **International Journal of Service Industry Management**, v. 6, n. 5, p. 53-71, 1995b.

JOHNSTON, R.; CLARK R. **Administração das operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

JOHNSTON, R.; HEINEKE, J. Exploring the relationship between perception and performance: priorities for action. **The service Industries Journal**, v. 18, n. 1, p. 101-112, Jan. 1998.

JOHNSTON, R.; JONES, P. Service productivity: towards understanding the relationship between operational and customer productivity. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 53, n. 3, p. 201-213, 2004.

JENKINS, G. Quality control. In: PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

JURAN, J. M.; GRYNA, F. **Controle da qualidade: handbook**. São Paulo: Makron Books/McGraw-Hill, 1991. v. 1 – Conceitos, políticas e filosofia da qualidade.

KLASSEN, K. J.; ROHLEDER, T. R. Combining operations and marketing to manage capacity and demand in services. **The Service Industries Journal**, v. 21, n. 2, p. 1-30, Apr. 2001.

KLASSEN, K. J.; ROHLEDER, T. R. Demand and capacity management decisions in services: how the impact on one another. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 5, p. 527-548, 2002.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed.. Ed. LTC, 1998.

LANGEARD, E. et al. **Marketing of services**: new insights from customers and managers. In: BAETSON, J. E. G.; HOFFMAN, D. K. **Managing services marketing**. New York: Harcourt Inc, 2001.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.

LEVITT, T. Marketing intangible products and products intangibles. **Harvard Business Review**, May/June 1981.

LEWIS, B. R.; ENTWISTLE, T. W. Managing the service encounter: a focus on the employee. **International Journal of Service Industry Management**, v.1, n. 3, p. 41-52, 1990.

LICHTENTHAL, J. D.; WILSON, D. T.; LONG, M. M. Scientific contribution to the field from the Journal of Business-to-Business Marketing. **Journal of Business Research**, v. 38, p. 211-33, 1997.

LILJANDER, V.; STRANDVIK, T. The relation between service quality, satisfaction and intentions. **Managing Service Quality**, p. 45-63, 1995.

LOVELOCK, C. Classifying services to gain strategic marketing insights. **Journal of Marketing**, v. 47, Summer 1983.

LOVELOCK, C. Seeking synergy in service operations: seven things marketers need to know about service operations. **European Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 22-29, Mar. 1992.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Principles of service marketing and management**. New York: Prentice Hall, 2001.

MENDES, A. L. S. **Gestão do valor nas operações de manutenção**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação

em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MEREDITH, J. R.; SHAFER, S. M. **Administração da produção para MBAs**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

NOORI, H. **Managing the dynamics of new technology**: issues in Manufacturing Management. New York: Prentice-Hall, 1998.

NORMANN, R. **Administração de serviços**: estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.

NORMANN, R. **Service management**: strategy and leadership in service business. 2th ed. New York: John Wiley & Sons, 1991.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade no processo**. São Paulo: Atlas, 1995.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, Fall 1985.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. A.; ZEITHAML, V. A. Refinement and reassessment of the SERVQUAL Scale. **Journal of Retailing**, n. 67, p. 420-450, Winter 1991.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-40, Spring 1988.

PINE II, B. J.; GILMORE, J. H. Welcome to the experience economy. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 4 p. 97-105, July/Aug. 1998.

RAMASWAMY, R. **Design and management of service process**: keeping customers for life. Reading: Addison-Wesley, 1996.

RAVALD, A; GRÖNROOS, C. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 2, p. 19-30, 1996.

ROTH, A. V.; VAN der VELDE, M. Operations as marketing: a competitive service strategy. **Journal of Operations Management**, v. 10, n. 3, p. 303-328, 1991.

SANTOS, L. C. **Proposta de um modelo para a formulação da estratégia de operações de serviços**. Exame de Qualificação (Qualificação em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SASSSER, W. E. Match supply and demand in service industries. **Harvard Business Review**, v. 54, n. 3, p. 21-32, Spring 1976.

SCHMENNER, R. W. How can service business survive and prosper? **Sloan Management Review**, Spring 1986.

SCHEMENNER, R, W. **Service operations management**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.

SCHNEIDER, B.; BOWEN, D. E. Understanding customer delight and outrage. In: JOHNSTON, R.; CLARK R. **Administração das operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHLESINGER, L. A.; HESKETT, J. L., The service-driven service company. **Harvard Business Review**, p.71-75, Sept./Oct. 1991.

SHOSTACK, G. L. Desingning services that deliver. **Harvard Business Review**, v. 62, n. 1, p. 133-139, Jan./Feb. 1984.

SILVESTRO, R. et al. Towards a classification of service process. **International Journal of Service Industry Management**, v. 3, n. 3, p. 62-75, 1992.

SILVESTRO, R. Positioning services along the volume-variety diagonal: the contingencies of service design, control and improvement. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 4, p. 399-420. 1999.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2000.

STEVENSON, W.J. **Administração das operações de produção**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

STRANDVIK, T. Tolerance zones in perceived service quality. Helsingfors: swedish school of economics and business administration. In: CRONIN, J. J.; TAYLOR, S. Measuring service quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**, n. 56, p. 60-63, July 1992.

TAYLOR, S. Waiting for service: the relationship between delays and evaluation of service. In: BAETSON, J. E. G.; HOFFMAN, D. K. **Managing services marketing**. New York: Harcourt Inc, 2001.

TAX, S. S.; BROWN, S. W. Recovering and learning from service failure. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 1, p. 75-88, Fall 1998.

TÉBOUL, J. **A era dos serviços**: uma nova abordagem de gerenciamento. Local: Qualitymark, 1999.

THOMAS, D. R. E. Strategy is different in service business. **Harvard Business Review**, v. 56, n. 4, p. 158-165, July/Aug. 1978.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model. **Journal of Service Research**, v. 6, n. 5, p. 499-514, 2004.

WALLEY, P.; AMIN, V. Automation in a customer contact environment. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 14, n. 1, p. 88-104, 2003.

WIKSTROM, S.; NORMANN, R. **Knowledge and value**: a new perspective on corporate transformation. London: Routledge, 1994.

WIRTZ, J.; BATESON, J. E. G. An experimental investigation of halo effects in satisfaction measures and service attributes. **International Journal of Service Industry Management**, v. 6, n. 3, p. 84-102, 1995.

ZEITHAML, V. A. How consumer evaluation processes differ between goods and services. In **Marketing de Services**, eds. J. H. Donnelly et W. R. George, 1981.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A Conceptual model of service quality and its implications for future research, **Journal of Marketing**, v. 49, p. 48, 1985.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. Problems and strategies in services marketing. **Journal of Marketing**, v. 49, p. 33-46, Spring 1985.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. Communication and control processes in the delivery of service quality. **Journal of Marketing**, v. 52, p. 35, Apr. 1988

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. The nature and determinants of customer expectations of service. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 21, n. 1, p. 1-12, 1993.

## ANEXOS

### ANEXO A - EXEMPLO DA ESTRUTURA DO FORMULÁRIO INVESTIGATIVO DA PESQUISA DE ANÁLISE DE PRIORIDADES

#### Formulário Investigativo – 1

- **Pesquisa:** Análise de prioridades
- **Tipo:** Elementos de Serviço

Ao usufruir dos serviços deste hotel, qual o **Grau de importância** que você estabelece, em uma escala de 1 a 5 pontos, para os ELEMENTOS DE SERVIÇO abaixo. Considerar a ponderação (1) como um fator de *Baixa Importância*, (3) *Média Importância* e (5) *Alta Importância*.

ELEMENTOS		SUB ELEMENTOS		PRIORIDADE				
				<i>Baixa</i>	<i>Média</i>		<i>Alta</i>	
				1	2	3	4	5
Recepção								
Telefonia								
Saguão								
	Hall							
	Toilete							
	Bar							
Apartamento								
	Quarto							
	Toilete							
Restaurante								
Piscina								
	Hall							
	Toilete							
Estacionamento								



## Formulário Investigativo – 2

- **Pesquisa:** Análise de prioridades
- **Tipo:** Funções de serviço

Ao usufruir dos serviços deste hotel, qual o **Grau de importância** que você estabelece, em uma escala de 1 a 5 pontos, para as FUNÇÕES DE SERVIÇO abaixo. Considerar a ponderação (1) como um fator de *Baixa Importância*, (3) *Média Importância* e (5) *Alta Importância*.

ELEMENTOS	SUB ELEMENTOS	FUNÇÕES	PRIORIDADE				
			Baixa 1	2	Média 3	4	Alta 5
<b>Recepção</b>							
		Recepcionar Clientes					
		Efetuar Chek In					
		Transportar Bagagens					
		Transmitir Informações					
		Efetuar Chek Out					
<b>Telefonia</b>							
		Operacionalizar Ligações Telefônicas					
		Efetuar Reservas					
		Despertar Clientes					
		Transmitir Informações					
<b>Saguão</b>							
	<b>Hall</b>						
		Prover Espera					
	<b>Toilete</b>						
		Prover Higienização					
	<b>Bar</b>						
		Permitir Acomodação					
		Atender Clientes					
		Oferecer Drinks, Laches e Petiscos					
<b>Apartamento</b>							
	<b>Quarto</b>						
		Permitir Acomodação					
		Prover Entretenimento					
		Oferecer Drinks e Petiscos					
		Servir Drinks, Laches e Petiscos					
	<b>Toilete</b>						
		Prover Higienização					
<b>Restaurante</b>							
		Oferecer Coffe Break - Buffet					
		Atender Clientes					
		Oferecer Drinks, Laches e Petiscos					
		Permitir Acomodação					
<b>Piscina</b>							
	<b>Hall</b>						
		Oferecer Estrutura de Piscina					
	<b>Toilete</b>						
		Prover Higienização					
<b>Estacionamento</b>							
		Acondicionar Veículos					
		Transportar Veículos					

### Formulário Investigativo – 3 (Parte I)

- **Pesquisa:** Análise de prioridades
- **Tipo:** Determinantes da qualidade

Ao usufruir dos serviços deste hotel, qual o **Grau de importância** que você estabelece, em uma escala de 1 a 5 pontos, para os DETERMINANTES DA QUALIDADE abaixo. Considerar a ponderação (1) como um fator de *Baixa Importância*, (3) *Média Importância* e (5) *Alta Importância*.

ELEMENTOS	SUB ELEMENTOS	FUNÇÕES	DETERMINANTES DA QUALIDADE	PRIORIDADE				
				Baixa 1	2	Média 3	4	Alta 5
<b>Recepção</b>								
	Recepcionar Clientes			1	2	3	4	5
		Estética						
		Cortesia						
	Efetuar Chek In			1	2	3	4	5
		Disponibilidade						
		Competência						
		Comunicação						
		Agilidade						
		Cortesia						
		Preço						
	Transportar Bagagens			1	2	3	4	5
		Cortesia						
		Agilidade						
		Segurança						
	Transmitir Informações			1	2	3	4	5
		Cortesia						
		Disponibilidade						
		Comunicação						
	Efetuar Chek Out			1	2	3	4	5
		Disponibilidade						
		Competência						
		Comunicação						
		Agilidade						
		Preço						
<b>Telefonia</b>								
	Operar Ligações Telefônicas			1	2	3	4	5
		Disponibilidade						
		Cortesia						
		Comunicação						
	Efetuar Reservas			1	2	3	4	5
		Disponibilidade						
		Cortesia						
		Competência						
		Comunicação						
	Despertar Clientes			1	2	3	4	5
		Confiabilidade						
	Transmitir Informações			1	2	3	4	5
		Disponibilidade						
		Cortesia						
		Comunicação						
<b>Saguão</b>								
<b>Hall</b>								
	Prover Espera			1	2	3	4	5
		Conforto						
		Estética						
		Integridade						
<b>Toilete</b>								
	Prover Higienização			1	2	3	4	5
		Limpeza						
		Conforto						
		Estética						
		Segurança						
<b>Bar</b>								
	Permitir Acomodação			1	2	3	4	5
		Limpeza						
		Conforto						
		Estética						
	Atender Clientes			1	2	3	4	5
		Cortesia						
		Disponibilidade						
		Comunicação						
		Agilidade						
	Oferecer Drinks, Lanches e Petiscos			1	2	3	4	5
		Disponibilidade						
		Qualidade						
		Variedade						
		Preço						

### Formulário Investigativo – 3 (Parte II)

- **Pesquisa:** Análise de prioridades
- **Tipo:** Determinantes da qualidade

Ao usufruir dos serviços deste hotel, qual o **Grau de importância** que você estabelece, em uma escala de 1 a 5 pontos, para os DETERMINANTES DA QUALIDADE abaixo. Considerar a ponderação (1) como um fator de *Baixa Importância*, (3) *Média Importância* e (5) *Alta Importância*.

ELEMENTOS	SUB ELEMENTOS	FUNÇÕES	DETERMINANTES DA QUALIDADE	PRIORIDADE				
				Baixa 1	2	Média 3	4	Alta 5
<b>Apartamento</b>								
	Quarto	Permitir Acomodação	Acesso Limpeza Conforto Estética	1	2	3	4	5
		Prover Entretenimento	Disponibilidade Comunicação	1	2	3	4	5
		Oferecer Drinks e Petiscos	Disponibilidade Qualidade Variedade Preço	1	2	3	4	5
		Servir Drinks, Lanches e Petiscos	Cortesia Disponibilidade Comunicação Agilidade	1	2	3	4	5
	Toilete	Prover Higienização	Limpeza Conforto Estética Segurança	1	2	3	4	5
<b>Restaurante</b>								
		Oferecer Coffe Break - Buffet	Disponibilidade Qualidade Variedade Preço	1	2	3	4	5
		Atender Clientes	Cortesia Disponibilidade Agilidade Competência	1	2	3	4	5
		Oferecer Drinks, Lanches e Petiscos	Disponibilidade Qualidade Variedade Preço	1	2	3	4	5
		Permitir Acomodação	Limpeza Conforto Estética Segurança	1	2	3	4	5
<b>Piscina</b>								
	Hall	Oferecer Estrutura de Piscina	Acesso Disponibilidade Limpeza Conforto Estética Segurança	1	2	3	4	5
	Toilete	Prover Higienização	Limpeza Conforto Estética Segurança	1	2	3	4	5
<b>Estacionamento</b>								
		Acondicionar Veículos	Disponibilidade Segurança Acesso	1	2	3	4	5
		Transportar Veículos	Disponibilidade Segurança Cortesia Agilidade	1	2	3	4	5

[illegible]

**Formulário Investigativo – 4 (Parte II)**